

---

# 管理学案例精读

## 大学本科高等教育

### 精选案例

#### 第一部分

#### 管理案例选择题

##### 案例 1: M 公司在本国市场东山再起之谜

M 公司是一个跨国经营的大公司，多年来积极开拓国际市场并取得了辉煌的战绩。然而，其在本国巨大市场的竞争中却逐渐处于劣势，近几年公司一直靠着国际市场的巨大盈余维持公司的正常运转，形成了“墙内开花墙外香”的局面，正如公司的一位副总裁所说：“M 公司国际形势看好，但在国内却有点抬不起头来。”

1994 年，公司的新总裁史密斯上任后，确立了“继续开拓国际市场，国内市场打翻身仗”的战略，经过两年多时间的努力，M 公司不仅走出了困境，而且凭借其雄厚的竞争实力，战胜了其主要的竞争对手，重新夺回了国内市场占有率第一的宝座，市场占有率超过主要竞争对手两个百分点，达到了 36%。

M 公司能够在短短的两年多时间里东山再起，秘密何在？

首先，大胆启用能人。史密斯上任伊始，决定对国内的运作机制进行彻底改组，大胆启用人才，对以汤姆为代表的一批管理精英委以重任。汤姆现年 44 岁，是哈佛工商管理学院的 MBA 毕业生、公司内公认的管理奇才，此前曾担任南美分部的经理，任职期间该地区的销售额翻了一番，利润增加了 3 倍。回公司本部任职时，得到了总裁史密斯的承诺：准许他从各国际分部选用任何他认为合适的人作为副手，因而他启用了曾有多国工作经验，现任欧洲分部市场部经理的韦伯，并以两人为主组成了“国内市场抢救工作队”，在以后的两年时间里，在这一批精英的参与下，M 公司终于从根本上扭转了国内市场严重受挫的经营状况。

第二，提高工作效率。汤姆和韦伯针对企业效率低的问题，首先关闭了五家低效的工厂，同时重新规划了业务流程，从原材料采购到库存管理，从生产到运输的每一个环节重新做了认真的部署，并砍去了一些多余的环节，仅此一项，就为顾客从订货到收货节约了 1/4 的时间。另外，他们还加大投资，增加一些被忽视的名牌产品，并对老产品进行更新换代，不断推出新款新样。汤姆和同事们的辛勤努力产生了显著的效益，据专家预测，公司的改革措施每年为公司节约了近 6 亿美元的成本费用。

第三，推出拳头产品。拳头产品是企业竞争中站稳脚跟的根本。M 公司一直从事多种产品的生产和经营，清洁剂是公司的支柱产业，现在公司 1/3 以上的年收入来自这类产品。从 1995 年起，公司看准了国际国内巨大的清洁剂市场潜力，研制出了含有特殊成分的乙型清洁剂，该产品除保留了原有产品的优点外，增加了使用范围广、清洁强度大等优点，不但可

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

以用于家庭日常用品的清洁，而且还可以用于汽车、机械设备的清洗。产品一上市就受到了消费者的欢迎。公司抓住时机，不惜重金，大力宣传，使这种新型清洁剂的销售在国内外市场都卓有成效。

第四，加强科技开发，实行网络管理。新型清洁剂的成功开发凝聚了 M 公司所有科研人员的辛勤劳动。负责技术事务的化学博士道奇，个人拥有专利 50 多项，他和公司其他技术人员一道组成了一支实力雄厚的攻关队伍，经过三年多的努力，耗费近 1 亿美元，用以开发新型清洁剂。在研制过程中，他们还与数所大学的专家合作，联合攻关，最终研制出了新产品，同时也使产品的性能和质量有了科学的保证。在管理上，公司积极利用计算机这一信息时代的工具，建立了全公司范围的计算机网络系统，逐步完善公司的物流，加强各经营环节的联系和沟通，把销售、采购、分配、售后服务等各个环节衔接起来，统筹计划，合理安排，实现了信息和资源的最大限度的利用。

从 M 公司国内市场的复兴，可以看出：改革与发展、民主管理与科技开发相结合是现代企业的必由之路。

请根据以上情况，回答以下问题：

1. 从 M 公司国内的市场占有率和主要竞争对手的情况可以推算出：（ ）  
A. 该国清洁剂市场属垄断竞争市场      B. 该国清洁剂市场属寡头垄断市场  
C. 该国清洁剂市场属完全竞争市场      D. 缺乏更多资料，无法断定
2. 1995 年以前 M 公司在国内市场竞争中处于劣势的主要原因你认为是：（ ）  
A. 经营过程中的浪费多      B. 对用户的反应速度比较慢  
C. 主要产品缺乏竞争性      D. 以上几种原因综合作用的结果
3. M 公司新产品开发成功给我们的启示是：（ ）  
A. 新产品开发必须有强有力的资金后盾  
B. 新产品开发必须有具备一定实力的开发队伍  
C. 新产品开发不仅仅是产品的开发，同时也是产品市场的开发  
D. 新产品开发必须有多年的科技积累
4. M 公司大胆启用能人，使企业在国内的经营出现了转机。案例说明公司总裁在用人上采用的策略是：（ ）  
A. 从企业内部提拔人才，因此可以重用  
B. 选择有工作业绩的人才，所以能够担当重任  
C. 不能仅仅敢于选择能人，更主要的是重用他们  
D. 选好了人才，必须安排最合适的工作
5. M 公司采取“继续开拓国际市场，国内市场打翻身仗”的战略是在具体的环境背景条件下提出的，其中也包含了较大的风险，主要有：（ ）  
A. 来自竞争对手的威胁      B. 国内国际两面作战的风险  
C. 新产品开发的风险      D. 以上几种风险都一定程度地存在
6. 从案例中几位管理精英的表现中可以看出，他们能够成功的最主要的条件是：（ ）  
A. 汤姆是哈佛管理专业的毕业生  
B. 他们受到了公司总裁的重任  
C. 良好的业务素质 and 积极的进取精神  
D. 善于发现和解决问题

---

国内 K 公司成立 1994 年 8 月，公司有正式职员 8 人，都以参股形式作为公司的记名股东。公司注册资金 30 万美元，美籍华人陈先生出资额最大，为法人代表，国内黄先生出资额第二，担任经理。K 公司成立伊始，其业务主要是代理美国 S 公司的分析仪器，这就是负责 S 公司的产品在中国的推广并提供零配件及售后服务。S 公司在美国同行中只是一个很小的仪器生产厂家，“但它毕竟是正牌的美国产品，这一点对开拓中国市场很重要。”黄先生在构思 K 公司的未来时经常这么想。

K 公司的人员以工科毕业的本科生及硕士研究生为主，年龄大多在 30 岁左右。凭着这批年富力强的创业者及他们所拥有的技术专业背景优势，K 公司代理的 S 公司分析仪器在国内很快拥有了自己的用户。到 1994 年底，K 公司已向国内的制药厂、化工厂及大学实验室销售了几十套分析仪器，公司的营业额突破了 600 万元。

K 公司在中国市场代理 S 公司分析仪器的成功，危及了某些已进入中国市场的国外著名大公司的利益，从而引起了这些大公司的警觉，它们开始考虑采取相应措施。K 公司的进一步发展受到了威胁。“与他们展开正面竞争，由于实力不够，显然不可行。所以，只有在缝隙中求生存的同时，拓宽产品线，为公司创造新的生机。但愿能找到这种机会……”黄先生已经意识到机遇对于 K 公司的成功来说将是非常关键的。

机会终于来了，K 公司的合伙者们决定选择蔬菜水果保鲜技术。他们作出这种选择的依据是，搞绿色食品符合经济发展的大趋势，那么能够为绿色食品中的新鲜、高档蔬菜水果提供保鲜的技术设备，也就一定具有很大的市场潜在发展价值。

正是基于上述决定，所以当某美国商人为推广其设备来华，谈到用 ZN 型保鲜机作为保鲜设备建造保鲜库时，K 公司的合作者们马上感觉到这是一个很好的机遇。一方面，随着人们生活水平的不断提高，需要借助保鲜技术以便常年供应某些高档食品与果蔬；另一方面，引进先进的保鲜设备，通过对其技术的消化吸收，可以开发公司自己的高技术产品，从而实现真正的起飞。因此，各项运作很快就紧锣密鼓地开始了。

1995 年下半年，K 公司的设备安装完毕后，就自己投资以每公斤 6 元的价格，先后从某水果基地购进了 3 万多公斤高档优质水果，进行保鲜储存试验。这种水果成功地储存了 5 个月 1996 年春节前后以每公斤近 20 元的价格在 G 市陆续上市，但市场销售情况并不理想、老百姓不愿花这么高的价钱买这种看似土豆的水果，而高档宾馆、饭店的用量非常有限且有自己的供应渠道。幸亏后来开拓了 G 市邻近地区的巨大市场，才给 K 公司带来了生机，最后公司保鲜储存后的绝大部分高档水果，都以每公斤 10 多元的价格卖给了这些邻近地区的批发商。

结果，除去合理的损耗及人工、设备折旧等费用，投入产出基本持平。尽管高档水果的销售未给 K 公司带来显著的利益，但是出乎意料的是保存这些水果所使用的 ZN 型保鲜机，却为 K 公司的发展创造了新的机会。黄先生不无感慨地说：“真没想到，它会有那么广的应用领域，真是无心插柳柳成阴啊。”K 公司引进的用于保存水果的 ZN 型保鲜机，与国内现有的其他同类产品相比具有明显的优势，公司利用的自身技术力量，经消化吸收，在此基础上开发了性能更为优越的 XM 型保鲜机。

1996 年下半年，K 公司与有关客户签订了第一套 XM 型保鲜机生产供货合同。借助于公司保鲜试验的现身说法，再加上国家有关部门的支持推广，使得客户对公司设备的先进性有了比较全面的了解。整个市场对食品与果蔬保鲜行业发展前景一致看好，K 公司生产的保鲜设备很快就开始在国内市场打开销路，公司的业绩直线上升，完全超出了 K 公司合伙者们的原先估计。

K 公司的成功不仅吸引了国内同行企业的注意，也引起了美、英、法等国同行大公司的关注。一些全球知名的国外生产厂家，陆续开始在国内投资办厂，设立办事机构，试图瓜分中国保鲜设备应用市场。由于生产保鲜设备方面已占了先机，所以，面对这一似乎一触即发的竞争大战，K 公司的合伙者们似乎并不十分在意，他们采取了多角化的做法，与其他公司



合作将部分利润投向了其他新项目的开发，只是结果并不尽如人意。

此后，随着公司的进一步壮大，相互之间对公司未来发展的看法产生了分歧，不信任情绪开始滋生蔓延，合伙者们的创业激情逐渐消退。1997 年上半年，当初的合伙者因为种种原因纷纷离开了 K 公司，他们所持的股份绝大部分都转给了黄先生，黄先生也因此而成为 K 公司的法人代表。这些从 K 公司分离出去的人员，陆续成立了一些小公司，采用从 K 公司学到的技术及销售手段，代理外国公司的保鲜设备产品，也获得了不少供货合同，这对 K 公司的经营产生了不小的压力。

由于市场竞争，目前 K 公司所拥有保鲜设备市场份额，已从最高时的 90% 以上降到了 60% 左右，并且还有进一步下降的可能。从 K 公司的内部经营状况来看，员工数量也已从最多时的 100 余人降到了目前的 60 余人，公司的生产、销售、财务等部门之间常常为鸡毛蒜皮的小事发生矛盾，要求黄先生亲自出面协调，致使黄先生很难像创业时那样将主要精力集中到公司的重要工作上去。

根据以上情况，回答以下问题：

1. 你认为 1994 年创办的 K 公司应该属于什么类型的经济组织？（ ）

A. 业主制      B. 合伙制      C. 有限责任公司      D. 两合公司

2. K 公司在决定进入保鲜设备生产领域时，主要出于以下何种考虑？（ ）

A. 在代理 S 公司分析仪器上取得了成功，从而有实力开展多角化经营

B. 通过引进设备、消化吸收，有可能自行生产并开拓保鲜设备生产领域

C. 由于实力不足，决定回避在分析仪器领域与强大竞争者的正面冲突      D. 绿色食品符合经济发展大趋势，使得保鲜设备生产领域发展市场前景良好

3. K 公司成立伊始，其业务主要是代理美国 S 公司的分析仪器，这就是负责 S 公司的产品在中国的推广并提供零配件及售后服务。S 公司在美国同行中只是一个很小的仪器生产厂家，“但它毕竟是正牌的美国产品，这一点对开拓中国市场很重要。”根据这段话，可见黄先生对发展公司所作的设想，包含了以下隐含假设：（ ）

A. 中国人更加愿意购买外国的商品

B. 国外的商品比国内的商品具有更高的质量

C. 一国产品的整体形象会影响其中每个企业的产品竞争力

D. 把握短期商机要比把握长期商机更为重要

4. K 公司经过储存于 1996 年春节前后推出的高档优质水果，在 G 市销售受阻，老百姓不愿花高价去买这种看似土豆的水果；在其邻近地区销售良好。出现这种情况，可能性最大的原因是什么？（ ）

A. G 市的消费者对这类水果与邻近地区的消费者具有明显不同的偏好

B. G 市的消费者的人均收入低，无力购买这种高档水果

C. 这种水果的价值在 G 市尚未被人们理解，K 公司还应加强市场宣传

D. 这种水果在 G 市的销售价格明显高于在其邻近地区的销售价格

5. K 公司目前出现的问题，其可能性最大原因是：（ ）

A. 公司前期经营的成功，引来了众多的竞争对手

B. 公司多样化经营失策，导致元气大伤，从此一蹶不振

C. 黄先生掌握了公司的大多数股份，影响了合伙者的积极性

D. 没有处理好内部管理及合伙者之！司的合作关系，致使人心涣散

6. K 公司的创业经历说明了：（ ）

A. 准确识别创业机会，挑选好的商品是创业成功的最根本的保证

B. 创业容易守业难，抓住机会与练好内功是企业长期发展的根本

C. 在中国，市场充满着机会，要赚钱并不困难

D. 是否碰上好运气，是企业创业成功与否的决定因素

### 案例 3 日、美钢铁业的竞争

日本钢铁业从第二次世界大战后到 80 年代，取得了巨大的发展。钢产量由 1950 年的 500 万吨，增至 1980 年的 15000 万吨。长期以来，美国的钢铁厂家一直以其高劳动生产率闻名于世，随着日本钢铁产业的崛起，美国受到了极大的冲击。不过直到 60 年代中期，美国仍领先于日本。当时，美国钢铁企业每万人小时平均产钢 7 吨，而日本只有 5 吨，但是此后 10 年日本钢铁企业的劳动生产率为每万人小时产钢 9 吨，而美国只有 8 吨。

钢铁企业职工工资增长率，日本比美国高出 2.5 倍，但是每吨钢成本的工资含量日本为 45 美元，低于美国的 47 美元。美国的钢铁厂家从 60 年代初期就受到日本方面越来越大的威胁。日本人通过自己的努力使本国钢铁厂家的竞争能力胜过美国，日产钢铁源源不断地出口到美国，对美国钢铁企业产生了巨大的冲击，在美国钢铁企业的压力下美国政府不得不出面控制对日本钢铁的进口。

日本钢铁企业的竞争优势源自何处？有人从以下方面进行了分析：

- 一、是低工资优势。日本钢铁企业在第二次世界大战后到 70 年代初一直拥有相对于美国的低工资优势，特别是第二次世界大战后一段时间，日元暴跌，日本职工工资平均为美国的四分之一。日本钢铁企业充分认识到并利用这一优势，注意扩大生产规模降低成本，提高了产品在世界市场上的竞争能力。
- 二、二是在全球范围选择进口廉价原材料。日本虽是资源贫乏的国家，但在 70 年代初，能源危机之前，原材料价格便宜，日本企业可以在全球范围选择进口优质而价廉的矿石、煤炭、石油等原材料，并建成了世界最大的海底仓库。

以上两个原因是否充分解释了日本钢铁企业的崛起了呢？

70 年代以来，日本企业原有的一些优势实际已经丢失或减弱。从 1957 年到 1975 年，日本钢铁企业单位劳动时间的工资费用提高了 8 倍，而同时期美国仅提高了 2 倍，战后以廉价劳动力为武器而取得竞争优势的日本钢铁企业，原来的“武器”越来越不顶用了。为了维持日本钢铁企业的成长，只要有可以降低成本的机会，日本企业从来不放过。举例来说，50 年代末，美国和日本均相继建成了一批容积为 2000 立方米的高炉。10 年以后，日本相继建成了一大批容积超过 5000 立方米的超大型高炉，而美国新建的高炉没有一座超过 4000 立方米，且数量也不多。

1982 年，日本的高炉 600 超过 2000 立方米，而美国超过 2000 立方米的高炉不足 10%。从 1951 年到 1970 年 20 年间，日本钢铁界建成了 12 个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，所建成的钢厂在当时均是世界上规模最大的。美国在 1951 年后仅建成了两个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，不仅数量少而且规模也小。美国新建的两家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，仅占美国全年粗钢总产量的 5%。而日本新建的 12 家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，占日本全年粗钢总产量的 75% 以上。日本钢铁企业降低成本的再一个途径是尽可能地采用先进技术。如在生产工艺技术方面采用了纯氧顶吹技术、连续浇铸技术，在管理方面则广泛地应用计算机提高工作效率，这两方面的技术都带来了大量的成本节约。

合理的生产布局是日本钢铁企业获得低成本优势的又一源泉。日本考虑到原料进口和产品出口的特点，厂址选择倾向于靠近海港，不少工厂都建在海港内，以降低运输成本。例如，日本钢管公司建设的世界上最大的钢铁厂——扇岛钢铁厂，即是建在人工造的小岛上。该小岛系从 1971 年开始填海而成。

石油危机之前，日本炼钢投入的主要能源是石油。石油价格成倍上涨后，日本钢铁企业立即着手改变能源技术结构，用煤炭代替石油并与采用新技术实现企业的技术改造相结合，从 1974 年到 1980 年，日本国内所有钢铁企业，全部实现用煤炭代替石油。日本企业为此花费了大量投资，但同时却建成了占全国生产能力 80% 的节能型连续浇铸系统。日本的炼钢能



耗比欧美国家都低。

日本的钢铁企业在顺应环境的变化和不断提高企业和竞争能力方面，不愧作为日本和世界企业的典范。但是，由于全球性钢铁需求的下降，全球经济结构的变化，加上兴起的发展中国家也拥有先进的技术和廉价劳动力的优势，日本的钢铁企业也不可避免地面临了严峻的挑战。为对此作出反应，日本的川崎制铁公司、于 1986 年 6 月设立了“川崎技术研究”部门，从事新事业开发。该部门的方针为“制敌抢先”，只要能抢在其他企业之前上市的商品，都可能成为开发对象。川崎公司时常利用进习、研修方式改变干部的观点，强化其应变能力，如 1984 年的研修论题就是：“世界钢铁业的兴衰与公司的应对之策”。根据上述情况，请回答下列问题：

- 1、从 1950 年到 1980 年 30 年间，日本的钢产量：
  - A. 提高了 30 倍
  - B. 增长了 29 倍
  - C. 翻了 30 番
  - D. 以每年 1 倍的速度在增长
- 2、日本在 50 年代至 70 年代建成的 12 个钢铁厂的生产能力普遍比美国新建的钢铁厂大，说明日本钢铁业在追求：
  - A. 降低钢铁生产的机会成本
  - B. 降低钢铁生产的运输成本
  - C. 钢铁生产的规模经济
  - D. 钢铁生产的技术进步
- 3、以下哪种资源条件对日本钢铁业的发展约束最大：
  - A. 自然资源
  - B. 劳动力资源
  - C. 资本资源
  - D. 企业家才能
- 4、钢铁行业属于何种类型产业：
  - A. 劳动密集型
  - B. 资本密集型
  - C. 知识密集型
  - D. 高新技术型
- 5、80 年代初以前，日本钢铁业的竞争战略属于：
  - A. 低价格战略
  - B. 差异化战略
  - C. 海外市场集中化战略
  - D. 新事业开发战略
- 6、全球性钢铁需求开始下降，说明世界钢铁业处于寿命周期的哪一阶段：
  - A. 成长期
  - B. 成熟期
  - C. 衰退期
  - D. 投入期

#### 案例 4 分而不乱的摩托罗拉公司

摩托罗拉公司是一个由两个产品体系所构成企业集团，一个是通讯器材，一个是半导体产品，集团底下又分成很多部门。这样一个庞大的企业集团组织，从高层主管到生产线，权力全部分散，公司整体只有一个不足 30 人组成的公司总部统帅。出乎意料的是公司运转井然有序，效率非常之高，公司发展迅速惊人。而摩托罗拉公司达到如此境界，是付出半个多世纪苦心经营的结果。

实际上摩托罗拉公司自诞生之日便打下了家族影响力的痕迹，它是由公司现任董事长劳勃·盖尔文的父亲在 1928 年创立的。

劳勃·盖尔文是一个彻头彻尾的个人主义者，他创立摩托罗拉公司时，资本很少，一共只有 565 美元，一直到 1930 年，摩托罗拉公司才成功地制造了汽车收音机，到 1967 年摩托罗拉的营业额也仅为 4.5 亿美元。

劳勃·盖尔文于 1964 年担任公司的董事长之后，事实上公司权力集中在他一个人的手上。1968 年，该公司的半导体产品集团主管李斯特·何根跳槽到加州一家对立公司而出任总裁。当时，李斯特·何根带走了 8 名重要职员。大约一个月以后，前前后后一共走了 20 个人。两年之后，摩托罗拉公司竟然有 80 名员工跑去投效何根，主要原因是公司权力过于集中，自主

权大小，因而缺少对员工的有效激励。

尽管盖尔文矢口否认这是一次惨痛的教训！，但他也不得不承认，何根的叛变已经严重地伤害到整个公司。他补充说：“一旦一个机构受到打击而元气大伤的时候，一定会有很多人觉得自己也不得不另谋出路。”这次背叛事件发生后，他意识到经营管理方针上必须要做一些改变，也就是把权力及责任分散。1970年盖尔文让位于威廉·卫斯兹，但他仍留在董事会。

威廉·卫斯兹接任了公司董事长兼营业部经理，并进行大幅度管理改革。他说：“通常，我们都只保持一些公司的大目标及原则，至于一般权力与责任我们都尽量把他们分散到各个阶层。”他还说：“当然，我也承认，就象溜狗一样由于我们用来管束各部门经理的皮带放得太长，所有我们的脚也经常给石头碰伤。”从此，摩托罗拉公司致力于把权力分散到各盈利单位。现在公司内的各单位对资源分派及预算编列方面都已经有了相当可观的财务控制权，同时，他们也有权力决定加入或退出那些营业项目。

根据史蒂芬·李威这位专门负责公司企划、行销、设计及维持公司与政府公共关系和广告事务的高级职员说，摩托罗拉公司似乎已有一种趋势，要把公司内的各个部门当作个别事业来处理。他说：“一直到最近，说老实话，我们都没有一个明显而确定的整体政策，你绝对看不到任何有关这方面的记载，而且，他也绝对不可能从不同的人的描述中去猜测它究竟是些什么东西。”

摩托罗拉公司之所以有逐渐把权力分散的趋势，一个主要原因是公司有不少服务多年的老经理，同时由于它仍然保留家族经营形态，受家族的影响很深，因此，公司里面有不少家长主宰式的暗流存在。公司愈大，员工愈渴望变成股东。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。

基本上，公司现在所做的，正是要把整个公司分成很多智囊团，因为只有这样，才能使大部分的人都分享到当年盖尔文家族各分子所拥有的权力与责任。统帅公司整体发展方向的上层组织采明三头马车制，由威廉、劳勃和米歇尔组成一个非正式的董事会核心。米歇尔也是摩托罗拉公司的元老，他们三大巨头加起来，在该公司整整做了89年之久。公司内所有的部门主管如果有事情，可以直接向他们三大巨头组成的三头马车报告。不过，大概一年以前，他们之间第一次有了改变，每一个巨头开始专门负责四到五种贸易，在这些事务方面，他将拥有较大的决定权。不过，尽管每一巨头都有自己的专责，但对于公司的所有决策他们每一个人仍然有全部的决定权力及责任。卫斯兹说：“通常，我不会越权去管波比及约翰在他们的专责方面的什么事，但如果碰到情况十分紧迫时，我也常毫不犹豫的越组代庖。我义不容辞地处理这件事情，是因为我知道他们一定会同意我的办法。”

事实上，只有在他们三大巨头对同一问题意见相左的时候，才会产生“谁来决定”的问题，不过这种决定只限于几种情形。这几种情形通常都是关系到全体利益的敏感问题，像管理发展、人事管理、组织规划、年度预算的拟定以及对员工及工作成效的考核等等。

董事会每个星期一主持一次例会，先花两个小时与公司的高级职员接触，然后再花两个小时来单独讨论问题。除此之外，每隔4周一次的工作会议上，他们也花几个小时来讨论一些有关公司长期发展的战略。公司总部人员十分精简，主要负责与海外分公司高级主管联络，代表公司与外国政府或海外机构建立业务关系，包括人事部门及法律会计部门只有30人。

一般而言，公司内各部门间的目标及方针大致上都很协调，正因为如此，总公司在营运方面长期不加干涉也不致造成问题。公司职员大部分的工作只是要确保每一个关系集团及部门都能够彻底了解公司五年计划的基本规定，同时及时地把它付诸行动。任何计划在提到董事长办公室之前都必须经过三人核心审查，五年计划的第一年实绩将作为第二年预算实施的主要参考。

如果某一个关系集团在自己的预算内想推动一项工程计划，那么他大可以放手去做而不必把详细情形报告总公司或向上级请示。通常，只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大修正时，总公司才会发生警觉而加以过问。

1. 在本案例中,摩托罗拉公司在组织上: ( )
  - A. 经历了一个由分权到集权的过程
  - B. 经历了一个由集权到分权的过程
  - C. 保持了分权的传统
  - D. 保持了集权的传统
2. 1968 年何根的出走主要反映了过分集权的哪一个弊端: ( )
  - A. 降低决策质量
  - B. 降低组织的适应能力
  - C. 降低组织成员的工作热情
  - D. 保证指挥的统一
3. 有利于分权的因素主要有以下几个方面,除了: ( )
  - A. 组织规模的扩大
  - B. 组织活动的分散化
  - C. 维护命令的统一
  - D. 培训管理人员的需要
4. 摩托罗拉公司目前的组织结构形式是: ( )
  - A. 直线制
  - B. 职能制
  - C. 事业部制
  - D. 矩阵制
5. 在摩托罗拉公司中,史蒂芬·李威负责的部门属于: ( )
  - A. 直线部门
  - B. 职能部门
  - C. 非正式组织
  - D. 无法确定
6. 对于各事业部预算内的计划,总公司的控制主要发生在控制工作基本过程的: ( )
  - A. 第一个环节
  - B. 第二个环节
  - C. 第三个环节
  - D. 全部环节

#### 案例 5 通用的组织结构创新

1916 年,随着联合汽车公司并入“通用”,阿尔弗雷德·斯隆出任通用副总裁。作为通用副总裁的斯隆,发觉到通用管理上存在的问题。他先后写了 3 份分析通用内部管理弱点的报告。但是,总裁杜兰特只是赞赏,不予采纳。到了 1920~1921 年的经济危机期间,“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了。公司危机四伏,摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职,皮埃尔·S·杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下,开始了改革的进程。这场改革从 1921 年一直持续了 10 年。

斯隆分析了“通用”公司的弊病,指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上,他们事无巨细,大包大揽,反而事与愿违,造成了公司各部门失去控制的局面。他认为,大公司较为完善的组织管理体制,应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡,把两者的优点结合起来,才能获得最好的效果。由此他认为,通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想,斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划,并第一次提出了事业部制的概念。

1920 年 12 月 30 日,斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年 1 月 3 日这个计划开始在通用公司推行。

斯隆以后的 10 年中,改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部(前者是在总部进行工作,后者负责各个方面的经营活动)的做法很为大家熟悉,这种分组在 19 世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队,特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式,许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正要在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉，但在当时是第一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明：我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好象一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。”首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为，通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌最后到雪佛来牌。这时 20 世纪 20 年代早期的产品阵容。以后有了改变，即：1925 年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛来和奥尔兹莫比尔中间缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。

每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位差不多有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确实保有较小公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921 年，通用汽车公司生产了 21.5 万辆汽车占国内销售的 7%；到 1926 年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到 120 万辆。通用汽车公司现在已拥有 40% 以上的汽车市场。1940 年该公司产车 180 万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额 1921 年是 56%，而 1940 年是 19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成第三位，后者在 1921 年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降之一。

选择题（共 10 分）：

1. 斯隆认为，在通用的组织结构方面：（ ）
  - A. 集权有百害而无一利
  - B. 传统的集权式组织结构必须让位于现代的分权式组织结构
  - C. 应在集中管理与分散经营之间取得平衡
  - D. 它与通用当时的问题关系不大
2. 关于事业部制，下述说法中不正确的是：（ ）
  - A. 它是一种集中指导下的分权管理形式
  - B. 它又称为斯隆模型
  - C. 各事业部具有相对独立的利益和自主权
  - D. 各事业部之间协调方便
3. 斯隆对通用汽车公司的部门进行划分时，主要是按：（ ）
  - A. 工艺
  - B. 人数
  - C. 产品
  - D. 营销渠道
4. 在 1940 年前后，美国汽车市场是一种典型的：（ ）
  - A. 完全竞争市场
  - B. 垄断竞争市场
  - C. 寡头垄断市场
  - D. 完全垄断市场
5. 对于参谋职权与直线职权，下述说法中不正确的是：（ ）
  - A. 直线职权是上级指挥下级工作的权力
  - B. 参谋职权旨在协助直线职权有效地完成组织目标
  - C. 二者之间是“参谋建议、直线命令”的关系
  - D. 参谋职权应受直线职权的领导

6. 在产品方面，斯隆：（ ）

- A. 把高档车作为目标市场
- B. 把低档车作为目标市场
- C. 把所有的汽车作为目标市场
- D. 对原有的产品品种不作改动

#### 案例 6 威尔森制胜之道

总部设在美国西雅图的波音飞机公司创建于 1916 年，是世界航空航天业中一颗灿烂的明珠。它于 20 年代开创了世界上最早的航空邮政业务；30 年代建立了自己的全金属运输机系列，二次大战期间为战胜德意日法西斯立下了汗马功劳，二次大战后率先把喷气式客机送上了蓝天。波音公司取得了一个接一个惊人的成绩。到 1991 年，波音公司的销售额达 293.14 亿美元，利润额为 15.67 亿美元，雇员 16 余万，在世界 500 家最大的工业公司中排名第三十二位。

然而，在令世人瞩目的业绩背后却是披荆斩棘的历程，波音公司的事业并非总是一帆风顺的。最让波音人刻骨铭心的是 60 年代末期，蒸蒸日上的波音事业开始由于日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就达 2000 多人，官僚习气滋生，遇事互相扯皮，更糟糕的是公司领导人陶醉于已取得的赫赫成就，无视瞬息万变的市场和日益强劲的同业，躺在一；两项大宗的官方合同上过舒服日子。很快惩罚来了，公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机，曾有 18 个月公司竟无一张订货单，此时公司的老板们才惊恐的发现曾一度拥有的高效率已不存在。

与此同时，世界飞机制造业强手迅速崛起，特别是欧洲“空中客车”工业公司和老对手麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚，相继推出先进的新型飞机，其势直逼波音，波音公司面临强劲的挑战。

威尔森受命于危难之际，出任波音公司的董事长。30 多年的实际工作经验使他深知企业面临危机的症结和回天之术。他一到任便使出了被人称为“威尔森五招”的措施，使波音公司迅速摆脱了困境，再次走向辉煌。

1. 精兵简政。“新官上任三把火”，威尔森到任后的第一把火就是力排众议，精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线，并把决策权逐级下放，将责权与各级主管负责人的经济利益挂钩。紧接着公司又大量裁剪雇员，仅西雅图地区的 10.5 万雇员就裁掉 3.8 万人，这是一段至今仍使波音人回想起来心有余悸的历史。但这一做法立竿见影，公司的办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

2. 研究与开发。为了振兴波音，公司在 60 年代末共投入了 69 亿美元的研究和开发经费，70 年代后期面临石油危机，威尔森不惜投入 30 亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音 757”、“波音 767”两种新型客机。波音公司的 R&D 经费逐年提高，1988 年为 7.51 亿美元，1989 年为 7.54 亿美元，1990 年为了开发产品和新技术投入了 160 百万美元的新仪器和设备费用以及 8.27 亿美元的科研开发费。1991 年 RD 经费增到 14.17 美元。在愈来愈激烈的竞争面前，波音公司把加强研究和开发放在了首位，力争走在同行的前面。

3. 质量就是生命。对于飞机制造业来说，产品质量不仅关系到企业的“生命”和前途，而且涉及到亿万乘客本身的生命和安全。因此，波音公司对产品质量格外重视。他们认为从长远看，无论在哪个市场上，唯一经久不衰的价值标准是质量本身。公司要求每一个职员都要牢固树立质量第一的观点，每一个工厂，每一部门都建立了严格的质量管理制度，切实保证每一个部件、零件甚至每颗螺丝钉都以第一流的质量出厂。威尔森逢会必讲：质量是飞机的生命，质量不合格就意味着杀死人的生命。

此外，飞机飞行是否安全还取决于航空公司是否对飞机进行严格的定期检测和维修，机组人员是否严格的按规定操作以及天气恶劣的程度等。波音公司对可能的飞机事故高度重视，

他们重新设计了生产程序，以杜绝隐患。在车间里，工程师们对每个工人的每项工作进行严格检查，公司对生产过程的各阶段进行监控，联邦航空局任命的检察员对每架飞机的检查多大 800 次。波音 747—400 型大型客机研制后接受了 1500 小时的飞行检验，1900 小时的地面检验。这些检验涉及 17000 项不同功能，700 多万个数据，如此严格的检测真是近乎“天衣无缝”。公司副总裁菲力普·康迪特先生说：“完全杜绝人为的错误事实上是难以办到的，但我们需要制定清楚的操作管理程序，发现错误马上改正，这是波音的传统。”

4. 重视推销。美国航空公司高级副总经理唐纳德·劳埃德曾说过：“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干，主要的区别是波音公司有独特的推销方法。杰出的推销艺术使买主感到波音公司能充分理解自己的需要，从而形成了强烈的信心，认为波音公司说话一定能够兑现并对顾客一视同仁。”

多年来，为了保持世界上最大民航飞机制造商的地位，为了同日益强劲的对手争夺有限的新订单，波音公司在推销上竭尽全力，采取了灵活应变的制胜谋略。例如：为了将波音 7575 飞机推销给伊比利亚航空公司，波音公司签订了允许西班牙 CASA 公司为波音飞机生产零件的合同，作为对英航订购 21 架波音 747—400S 客机的回报，波音公司将一个零件仓库设在伦敦附近……

波音公司就是这样竭尽全力地向全世界推销自己的产品，绝对不放弃任何一个市场机会。如今波音公司已成为美国最大的单独出口者，在美国的对外贸易中起着至关重要的作用。

5. 售后服务。为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务，是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一只效率高、技术硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。不少买主赞叹：我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件，星期二上午我们就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”，公司在买主之中赢得了比合同和买卖更重要的东西，那就是信誉和信任。

由于成功地运用了上述策略，波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果，波音的事业持续繁荣。波音公司的历史启示我们：一个企业的成功不仅取决于它拥于策略制定执行和管理过程，而且取决于它那永不松懈的进取精神。

选择题（共 8 分）

1. 波音公司在六十年代的营销观念是：（ ）  
A. 产品观念                      B. 推销观念  
C. 市场营销观念                D. 社会营销观念
2. 可以肯定的是，波音公司在威尔森上任后：（ ）  
A. 管理层次减少                B. 管理层次增加  
C. 管理幅度加大                D. 难以确定
3. 威尔森上任后，波音公司的营销观念转变为：（ ）  
A. 产品观念                      B. 推销观念  
C. 市场营销观念                D. 社会营销观念
4. 波音公司的组织结构形式是：（ ）  
A. 直线制                        B. 直线职能制  
C. 事业部制                      D. 矩阵制
5. 下列职权中，不属于董事会的有：（ ）  
A. 聘任或解聘公司总经理  
B. 决定公司内部管理机构的设置  
C. 制定公司的基本管理制度  
D. 组织实施公司年度经营计划和投资方案

#### 案例 7. 海盐衬衫厂的兴衰



海盐衬衫厂成立于 1956 年（当时称红星成衣社）。全厂职工不过 30 来名，改革开放之前，全厂固定资产净值只有 2.2 万元，全部自有资金不足 5 万元，年利润 5 千元。改革开放之后，在厂长步鑫生的带领下，小厂进行了全面改革。他们果断地甩掉了商业包销的拐棍，由综合性服务加工转为专业生产衬衫。他们立足国内市场，陆续开发出了“双燕”男女衬衫、“三毛”儿童衬衫和“唐人”高级衬衫三个名牌；衬衫生产实现了现代化，并成立了衬衫的花色。款式设计研究室；对劳动工资进行了改革，打破“大锅饭”，提高了工作效率到，1980 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，全厂工业产值达 1028 万元，实现利润 52.8 万元，比改革前增加了 100 多倍，一跃成为全省同行业的位使者。

1984 年，中国刮起了一股“西服风”。起初，步鑫生不为所动，但不久他就办起了一个领带车间，接着又办起了印染车间，最后决定兴办西服分厂。这项决策是在与上级主管部门的一次谈话中，前后不过 2 个小时作出的，而且决策作出之前并未对市场进行科学的分析，也未对本厂的技术和生产实力进行实事求是的评价。

在省主管部门扶植先进的“好心”帮助下，海盐衬衫厂又增加了 200 万元的投入。但好景不长，国家由于宏观经济过热而不得不采取紧缩性的政策，并对基建规模进行了控制。海盐衬衫厂的西服大楼被迫停工。与此同时，市场也发生了微妙的变化，原来异常走俏的西服也出现了滞销现象。

在此之前，该厂匆匆上马的印染车间由于技术不过关而停留在半停工状态。在 1985 年的“全国衬衫评选会”上，代表着海盐厂生产水平的“唐人”牌高级衬衫名落孙山，使海盐厂丧失了产品优势。

一项草率而又盲目的决策使海盐厂元气大伤。而与此同时，企业内部管理者素质的低下更加速了企业的衰败。步鑫生精明强干，精力充沛，每天工作十五、六个小时，厂里无论大事小事他都要亲自过问，职工也说他是厂里“工作热情最高的人”。然而，步鑫生文化程度不高，虽然在本行业有几十年的工作经验，但终究脱离不了小生产者的思维方式。例如在建西服厂时，他坚持搞“成龙配套”、“小而全”的生产，结果造成了严重的损失。这是小作坊生产的意识，无法适应现代化大生产的要求；在企业的组织结构上，他推行高度集中的管理和控制，大小决策都要由他最后裁决。这种事无巨细的管理方式，不仅容易造成决策上的偏颇，更无法调动其他人员的积极性。特别是一些年轻有为的中层管理者感到事事插不上手，“英雄无用武之地”，只好离开海盐厂另谋高就。

在企业人员流失的同时，企业的运转也出现了混乱。这主要是因为企业规模虽然上去了，但管理人员的管理水平没有相应的提高。企业过去制定的一些规章制度，有一些已不能适应生产的要求，但并未对其进行及时的修改和调整。比如在规模扩大、产品结构改变后，供销管理却没能跟上去。特别是虽然有领带、衬衫。西服和印染四个车间的承包，但由于协调不好，互不通气，重复进料，造成严重的积压。不久，财务科便发出了危机的信号：无钱购进衬衫面料。

1986 年，海盐厂帐面亏损 300 万元，企业负债数百万元。步鑫生倍尝创业的艰辛，终因企业濒临破产而被免去厂长之职。

选择题（每题 2 分，共 8 分）：

1. 海盐衬衫厂厂长步鑫生的领导方式属于：（ ）  
A. 独裁式领导                      B. 民主式领导  
C. 放任式领导                      D. 都不是
2. 步鑫生决定进入西服市场，该决策属于：（ ）  
A. 确定型决策                      B. 风险型决策  
C. 不确定型决策                      D. 都不对
3. 由于国家采取了紧缩性的政策，对海盐衬衫厂的西服生产造成了很大的影响，它属于企业的：（ ）

- 
- A. 政治环境                      B. 社会文化环境  
C. 经济环境                      D. 技术环境
4. 西服市场的变化对海盐衬衫厂的生产经营产生了一定的影响，这属于企业的：（     ）  
A. 政治环境                      B. 社会文化环境，  
C. 宏观经济环境                D. 微观经济环境

#### 案例 8     塑料制品的挑战

A 公司是一家小型工业公司，地处美国密执根州，专门从事金属零件的加工。他们认为，自己是一家大型汽车制造公司的主要供应厂商。

有一天，这家公司的销售部经理米歇尔走进生产部经理兼总工程师马克的办公室，把一只加工零件丢在他的桌子上。

米歇尔问：“这只零件怎么样？”

马克说：“我不太清楚，但它看上去和我们的产品一模一样，这是我们的吗？”

米歇尔说：“不，是一家日本公司制造的。”

马克问：“他们开什么价？”

米歇尔说：“每只比我们少 20 美分，而那家汽车制造公司合诉我，它在质量上完全符合他们的要求！”

马克问：“可它是在日本制造的，还要运到这里！他们怎么能开这个价？”

米歇尔说：“谁知道呢，如果我们不干点什么的话，今后就甭想吃好饭了。”

两个月以后，马克打了个电话给米歇尔，请她来自己的办公室。他说：“我想给你看点东西。”那位销售部经理来了，总工程师递给她一只塑料制品，与那个金属零件一模一样。

马克问：“你认为它怎么样？”

米歇尔说：“嘿，它轻多了！”

马克说：“它的造价也低多了。”

米歇尔说：“不过，它的功能与那只金属零件一样吗？”

马克说：“那是当然的啦，我们已做了各项测试，你看它销得出手吗？”

米歇尔说：“我敢打赌，眼下那家汽车制造公司就在找这种份量轻的零件厂”

第二天，在这家公司的管理人员碰头会上，有人要求金工车间主任哈里估计一下，造这只塑料制品会遇到什么问题。他说：“问题？那真是太多了，我们还没有造这种产品的机器，也不知道制造的工艺。我们可以弄到这些机器设备，也会知道怎样去生产这些零件，可这得花钱、花时间，还要培训工人。”

根据上述情况，请回答下列问题：

1、汽车零件制造属于何种类型产业？

- A. 劳动密集型                      B. 资本密集型  
C. 知识密集型                      D. 不可确定

2、A 公司将案例中提及的那家大型汽车制造公司作为自己的：

- A. 顾客                                B. 竞争厂家  
C. 供应商                              D. 一般环境因素

3、A 公司产品的目标市场策略是：

- A. 无差异性策略                      B. 差异性策略  
C. 密集性策略                        D. 产品差异性策略

4、A 公司的组织结构设计是：

- A. 直线制                                B. 直线职能制  
C. 事业部制                            D. 矩阵制

5、案例中米歇尔与马克之间的沟通属于：

- 
- A. 下行沟通                      B. 上行沟通  
C. 横向沟通                      D. 斜向沟通
- 6、塑料零件制品与金属零件制品之间存在何种关系：  
A. 替代效应                      B. 互补效应  
C. 收入效应                      D. 预期效应
- 7、日本公司推出新产品，这时 A 公司的经营环境呈现出何种特征？  
A. 简单和稳定的                      B. 简单和动态的  
C. 复杂和稳定的                      D. 复杂和动态的
- 8、A 公司试制出外观漂亮、份量轻的塑料制品，采取了何种新产品开发方式？  
A. 独立研制                      B. 技术引进  
C. 仿制                      D. 技术引进与自行研制相结合
- 9、以下何者与金工车间主任之间存在直线职权关系？  
A. 销售部经理                      B. 生产部经理  
C. 总工程师                      D. 财会部经理
- 10、金属制品向塑料制品发展，这反映了环境中哪一方面因素的影响？  
A. 经济的                      B. 自然的  
C. 文化的                      D. 技术的
- 11、A 公司在计划大批量投产塑料制品前，如下哪些前提条件是最不可控的？  
A. 顾客的需要                      B. 工人的培训  
C. 设备的购置                      D. 工艺的改进

### 案例 9 雪豹的“三部曲”

雪豹集团地处浙江钱塘江畔，是一家创办于 1984 年 11 月的乡镇企业。它凭借 5000 元资金、24 名职工和借来的两间旧房艰苦创业，以灵活的机制在市场竞争中迅速崛起，成为中国服装行业的“八强”之一。

自创业至 1989 年，雪豹公司的生产、销售走的是代人加工、请人代销的路子，企业难以有大的发展。自 1989 年起，雪豹人开始根据市场变化，自建销售网点进入市场。从那时起，他们不断根据形势的变化改进营销策略，演义出开拓市场的“三部曲”。

“自建网点进市场”是雪豹开拓市场的第一步。1989 年，雪豹公司在充分调研市场的发展趋势后，认为今后几年将是国内皮衣市场的快速发展期，要想占领市场就必须改变当时求人代销的营销体制。他们首先瞄准了作为国内经济中心、文化中心的上海市，认为上海消费者层次高，客流量大，占领上海市场可以辐射全国。当年 11 月，专营“雪豹”皮衣及其系列产品的上海雪豹皮草行正式成立，并以优质的产品和服务迅速在上海站稳了脚跟，很快创出了“雪豹”牌子。

随后，雪豹公司在杭州、北京、沈阳、成都等国内 20 余个大中城市建立了雪豹皮草行或分公司，这些皮草行、分公司牢牢把握质量、价格、服务等市场竞争环节，迅速地占领了当地市场。在质量与款式上，各地每日向集团公司反馈市场信息，集团建立了销售信息处理系统，何种款式、何种色彩的产品销势如何，一目了然。集团公司则根据市场信息安排生产，真正做到了以销定产。企业全体职工生产围绕销售转，销售跟着市场走，形成了产销良性循环的发展局面；在价格上，集团公司严格控制出厂价、批发价与零售价的差率，使雪豹皮衣不因货紧而价扬，在消费者中树立了良好的形象；在服务上，上海雪豹皮草行在全国首家推出“皮衣保修五年”的服务内容，随后，集团公司又在同行中独家推出“雪豹回娘家”服务，即每年春末夏初，由各地分公司、皮草行回收雪豹皮衣进行去污、上光、上色并免费保管，到秋天再发还消费者。1990 年以来，“回娘家”皮衣已累计达 20 余万件。这些服务措施免除了消费者的后顾之忧，在社会各界引起了强烈反响，有利地促进了企业营销工作。

1989 年至 1994 年，这些内销网点销售了该公司 70% 的内销产品。“雪豹”也因产销合一的营销机制在国内很快创出了名牌。许多同行业企业群起仿效，纷纷在上海开设皮草行。在高峰时，上海仅石门路一带即达百余家，形成了“皮草一条街”，这些皮草行的销售与服务方式也纷纷效仿“雪豹”。上海新闻界与工商界将其称为“雪豹现象”。

### 中企资料网—[WWW.ZQZL.CN](http://WWW.ZQZL.CN)—中国最大的资料下载网站

但是，从 1994 年下半年起，市场发生了明显的变化。雪豹人认识到，完全以来内销网的营销机制已难以适应市场的变化和企业发展的需要。因此，集团公司决定转变已有的销售体制，变单腿走路为多管齐下，走工商联手开拓市场之路。

首先，该公司加强了对自有内销网的管理，择优弃劣，对一些竞争激烈、内部管理不善的皮草行或分公司如哈尔滨、长春、南京等网点实行关停并转，对其它一些皮草行、分公司则实行重点倾斜，从货源到资金予以充分保证，增强其竞争力，巩固已占领的内销社会。通过加强管理，内销网形成了以沪、京、杭为中心的销售“金三角”以及沈阳、成都两个重点销售城市。

其次是变等客上门为招客上门。自从组建内销网以来，由于产品供不应求，部分营销人员乃至管理人员误认为“雪豹”皮衣是“皇帝女儿不愁嫁”，逐步养成了“等客上门”的作风。雪豹的管理者认识到，现在“门”太多，顾客的选择余地太大甚至无所适从，必须变等客上门为招客上门。

再次是调整结构，向中西部拓展。前几年，该公司生产皮衣以中高档为主，产品主要面向东部经济较发达地区。从 1994 年起，公司开始调整产品结构，力争产品高、中、低档齐全，以满足各消费层次特别是中西部地区市场的需要。同时，他们还积极寻求与中西部大中型商场的合作。这些大中型商场出资金、出场地，与该公司在合肥、荆沙等地新办了 5 家销售网点，从而使产品内销网覆盖面进一步扩大，促进了企业营销形式的多元化。1996 年，这几个没有资金投入的销售网点的销售额达 3230 万元。

通过这些措施，雪豹人扭转了自有内销网销势下降的局面，在全国皮衣市场上所占的份额也从 1994 年的 2.1% 左右上升到 1995 年的 2.35% 左右，产品产销率连年达 98% 以上。

自 1995 年起，国内皮衣专业市场异军突起，这些皮衣专业市场以其低廉的价格和灵活的经营方式截留了不少客源。加之作为皮衣之乡的雪豹公司所在地浙江省海宁市，中小型皮衣生产企业众多，据 1996 年初步统计，有近 2000 家。专业市场及中小型企业对该公司构成了新的竞争压力。

针对这些情况，雪豹人又迈出了第三步，即：划区销售，积极扩大市场覆盖面。雪豹公司原有 8 家下属皮衣生产企业，这些生产企业规模不一，技术与管理水平参差不齐，过去由集团公司统一安排生产、统一销售，一些企业滋生了吃“大锅饭”的想法。从 1996 年 9 月起，集团公司对这 8 家企业实行了调整、合并、搬迁，重新组建为 3 家具有独立法人资格的企业，赋予其独立生产权与销售权，集团公司在用料、质量、价格、服务“四统一”的原则下，给各企业下达生产经营指标。为鼓励各企业自行开拓市场，他们对 3 家企业分别指定销售区域，在各自销售区域内开辟的销售网络与渠道均归其所有。

3 家企业各显神通，目前雪豹产品已覆盖国内 28 个省市。1996 年，雪豹在全国近 5000 家同行企业中的市场占有率再度提高到 2.4% 左右。

选择题（共 10 分）：

1. 雪豹集团在各地的分公司与集团销售信息处理系统之间的信息沟通方式是：（ ）  
A. 链式沟通                      B. 环式沟通  
C. 轮式沟通                      D. 全通道式沟通
2. 在 1989 年至 1994 年间，雪豹集团生产的皮衣：（ ）  
A. 价格下降                      B. 价格稳定  
C. 价格上升                      D. 质量有了较大的改进

- 
3. 雪豹集团在东部地区的市场定位是：( )
- A. 低中高档皮衣      B. 中高档皮衣  
C. 中档皮衣          D. 低档皮衣
4. 自 1995 年起，国内皮衣市场：( )
- A. 竞争加强          B. 价格上升  
C. 需求增加          D. 皮衣质量下降
5. 1996 年 9 月起，集团公司将下属的 8 家企业重新组建为 3 家具有独立法人资格的企业，其依据是：( )
- A. 地理位置          B. 职能  
C. 产品特点          D. 消费者的消费习惯
6. 他们对 3 家企业分别指定销售区域，在各自销售区域内开辟的销售网络与渠道均归其所有。这种做法会产生下述后果，除了：( )
- A. 能够鼓励各企业积极开拓市场  
B. 可以扩大市场覆盖面  
C. 有可能妨碍各企业之间的协作  
D. 有利于统一集团的销售政策

#### 案例 10 逐渐巩固了领导地位的首席执行官

土星电脑公司和美国硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度发展，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就象闹着玩，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而，当公司财务出现了困境，局面有了大的改变，原先那个自由派风格的董事会主席虽然留任，但公司聘入了一位新的首席执行官琼斯。琼斯来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与土星公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久？！看来，冲突矛盾是不可避免的了。

第一次公司内部危机发生在新任首席执行官首次召开高层管理会议时。会议定于上午 8 点半开始，可有一个人 9 点钟才跌跌撞撞地进来。西装革履的琼斯眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说：“我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，今天下午 5 点之前向我递交辞职报告。从现在开始到我更好地了解你们的那一天，你们的一切疑虑我都担待着，你们应该忘掉过去的那一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午 5 点，十名高层管理人员只有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化。琼斯颁布了几项指令性政策，使已有的工作程序改弦易辙。从一开始，他三番五次地告诫公司副总经理威廉，一切重大事物向下传达之前必须先由他审批。他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间缺乏合作，在这些面临着挑战的关键领域，土星公司一直没能形成统一的战略。

琼斯还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减 15%，这引起公司一些高层管理人员向他辞职。研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也是个不满琼斯做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说很喜欢琼斯，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，琼斯是第一个感谢我们干得棒的人。”

事态发展的另一方面是，采购部经理牢骚满腹，他说：“琼斯要我把原料成本削减 15%，他还拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的年终奖。但干这个活简直就不可能，从现在起，我另找出路。”

但琼斯对霍普金斯的态度却令人不解，霍普金斯是负责销售的副经理，被人称为“爱哭的孩子”。以前，他每天到首席执行官的办公室去抱怨和指责其它部门。琼斯采取的办法是，

让他在门外静等，冷一冷他的双脚，见了他也不理会其抱怨，直接谈公司在销售上存在的问题。过了不多久，霍普金斯开始更多地跑基层而不是琼斯的办公室了。

随着时间的流逝，土星公司在琼斯的领导下恢复了元气。公司管理人员普遍承认琼斯对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策无懈可击。琼斯也渐渐地放松控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缓绳。土星公司再也听不到关于琼斯去留的流言蜚语了，人们对他形成了这样的评价：琼斯不是那种对这里情况很了解的人但他确实领我们上了轨道。

选择题（共 12 分）：

1. 琼斯进入土星公司时所采取的领导方式和留任的董事会主席的领导方式：（ ）
  - A. 同是民主式的
  - B. 分别是民主式和放任式的
  - C. 分别是专制式和放任式的
  - D. 分别是专制式和民主式的
2. 土星公司中经过琼斯审批的重大决策是以何种方式传递的？（ ）
  - A. 下行沟通
  - B. 上行沟通
  - C. 横向沟通
  - D. 斜向沟通
3. 研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？（ ）
  - A. 安全需要
  - B. 尊重需要
  - C. 自我实现需要
  - D. 社会需要
4. 琼斯肯定生产部工作干得棒，这是针对何种需要采取激励措施？（ ）
  - A. 社交方面的需要
  - B. 权力上的需要
  - C. 成就上的需要
  - D. 生理上的需要
5. 生产部经理愿意留下跟着琼斯干，而采购部经理却想离职，对其原因的分析哪个是正确的？（ ）
  - A. 琼斯允诺的物质奖励不被采购部经理所看重，而生产部经理刚好看重所提供的精神奖励
  - B. 采购部经理对琼斯的允诺持不信任态度，认为即便将成本降下来，琼斯也不会兑现奖金
  - C. 以期望理论来分析，采购部经理和生产部经理对琼斯向他们提供的激励的效价很不相同
  - D. 采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样
6. 琼斯对销售部经理霍普金斯采取了何种激励方式？（ ）
  - A. 正强化
  - B. 惩罚
  - C. 自然消退
  - D. 负强化
7. 琼斯以其对各项业务的无懈可击的决策赢得了公司员工的尊敬，这是来自于哪一方面的影响力？（ ）
  - A. 法定权力
  - B. 奖励和强制权力
  - C. 个人影响力
  - D. 专家权力

#### 案例 11 皮尔·卡丹的领导艺术

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师，又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、人事等一切重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议，而是由他本



人跟各主管经理直接对话，了解情况，作出决定，然后放手让主管经理去执行。

人才是企业的灵魂。一个企业不仅要有优秀的人才，而且还要考虑怎样运用这些人才。卡丹在用人上非常有眼光，他以用人之长作为标准。只要他发现某人在某一方面有专长，就会毫不犹豫地用其所长完全没有年龄及资格作为限制。

卡丹的成功正在于他善于用人，敢于用人，并及时地纠正自己的偏差，使他能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但由于这位经理对中国的情况毫不了解，经营起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京。新经理上任后，面貌很快大有改观。

选择题（共 8 分）：

1. 皮尔·卡丹是：（     ）  
A. 专权型领导                      B. 民主型领导  
C. 放任型领导                      D. 中间型领导
2. 皮尔·卡丹在管理人员的选聘方面，可以肯定有时会采用的是：（     ）  
A. 内升制                          B. 外求制  
C. 两种都采用                      D. 两种都不采用
3. 皮尔·卡丹与各主管经理之间的信息沟通方式主要是：（     ）  
A. 正式沟通                      B. 平行沟通  
C. 口头沟通                      D. 环式沟通
4. 在企业经营方面，卡丹具有较强的：（     ）  
A. 技术技能                      B. 人际技能  
C. 概念技能                      D. 领导技能
5. 对于皮尔·卡丹麾下的高级管理人员来说，卡丹把马克西姆餐厅的经理调离北京是一种：（     ）  
A. 正强化                          B. 负强化  
C. 连续强化                      D. 间隙强化

#### 案例 12    澳新银行的墨士行长

曾为著名的壳牌石油公司效力多年的化学家唐·墨士，1984 年加盟澳大利亚的澳新银行，并于 1992 年出任行长，成为澳新银行的掌舵人。在他的带领下，澳新银行从一个效率低下、赢利微薄的机构，变成了今天亚洲最大的澳资银行。独特的经历、出色的业绩使墨士成为当今澳大利亚乃至国际金融界的知名人物。

墨士 1941 年 4 月出生于英格兰的曼彻斯特，很小的时候就随全家迁到了苏格兰。他的父亲是一名制药专家，也许是受家庭的影响，也许是秉承了苏格兰人热爱科学的传统，墨士从小就迷恋于自然科学。从圣·安德鲁斯大学化学系以优异的成绩毕业后，为开阔思路，墨士又考入了曼彻斯特大学，攻读人类学硕士学位。多年后，墨士在回顾自己的这段求学经历时说：“在科学方面受到的良好教育令我受益匪浅，那是生活和就业的起点。而在攻读人类学的那几年里，我又认识到读书与思考对一个人的成长是多么的重要。”

墨士这种不同寻常的知识结构吸引了著名的壳牌石油公司，毕业后他应聘进入该公司的研究部。之后，他又在金属部和煤炭部工作多年，并被派驻荷兰、加拿大、印度尼西亚和澳大利亚等地工作。正是因为来到了澳大利亚，墨士在 43 岁时加入澳新银行。几年中，他先后担任过战略计划部、经济研究部以及零售业务部的总经理，并在 1992 年出任行长一职。

众所周知，一个人中年之后再另起炉灶决非易事，尤其是闯入银行这样一个相对稳定和保守的行业，需要更多的勇气和胆识。很多人在一家银行供职多年，且在职务升迁的台阶上爬了大半辈子，他们对新人的抵触情绪可想而知。不过，也算是机缘巧合，墨士于八十年代中期加盟澳新银行时，澳洲的银行业正发生着前所未有的变化。金融自由化的发展和信息技

术的突飞猛进，使银行在经营观念、业务操作和组织管理等诸多方面，都与以往大不相同。这种深刻而迅速的变化，迫使所有的银行对自身进行调整。墨士在多年以后才认识到，正是这种历史变革为自己进入金融界并有所作为创造了难得的契机。

1992年，墨士刚当选行长时，由于经济衰退，加上经营不善，澳新银行正处于严重困境：资本不足、开支庞大、存带利差缩小，国内机构纷纷亏损。1992年该行共亏损3.92亿澳元。墨士上任后，从整治信贷资产入手，大力核销坏帐，对信贷业务实行一套严格的管理制度。同时，积极发展国际业务，特别是扩大在亚洲的机构网点和经营规模。正是这一战略使澳新银行大大受益。随着近几年来亚洲国家经济的快速增长，澳新银行在这一地区的资金管理、贸易融资和零售业务发展迅猛，利润丰厚。1996年，该行赢利已达10.50亿澳元，其中近一半来自亚洲。如今，澳新银行已在西起地中海，东至日本的广阔区域内建立了庞大的业务网络。同其他澳资银行相比，该行在亚洲的经营规模和业务实力已成为其最大的竞争优势。

澳新银行出色的业绩不仅取决于正确的战略决策，也归功于墨士先生注重在银行内部培养凝聚力。上任伊始，面对机构臃肿、效率低下的难题，墨士并没有仿效其他经营不善的银行的做法，靠大量裁员来节约开支，摆脱困境。他的做法是重新调整机构，让人员合理流动，将“过剩”的雇员安排到更胜任的岗位上。事实证明，这一做法是很明智的。据外界评论，墨士在澳新银行很有人缘。人们喜欢他的坦白和直率，说他像一位“快乐的大叔”。即使是一些最尖刻的市场评论家也对他深怀好感，认为同其他银行家相比，墨士十分平易近人，这使他身边的人有了安全感。

由于从事过化工和金融两种截然不同的行业，墨士先生对银行工作有着独特的感受。他相信，在科学研究中所养成的素质，对从事银行工作大有裨益。虽然曾在很多国家工作过，又已在澳大利亚定居多年，但墨士先生始终认为自己是一个典型的苏格兰人。那里是他的故乡，苏格兰的传统浓厚地熏染着他的性格，那就是崇尚自由，尊重科学；重视教育。当人们问他，典型的苏格兰人是不是总爱捏紧双拳，一毛不拔？墨士先生就会笑呵呵地回答说：“那只是英格兰人的说法，就像墨尔本人和悉尼人，总爱开对方的玩笑。”其实，苏格兰人有点像荷兰人，十分理智。他们非常谨慎，但从不吝啬，这使得他擅长于财务管理。

还是在圣·安德鲁斯大学念书的时候，墨士认识了一个学习法语的姑娘，也就是他现在的妻子安吉拉。直到现在，两人还总喜欢争论到底谁在大学里最用功。墨士常常开玩笑地抱怨道：“我们这些可怜的理科学生，学习紧张得要命，每天不是上课就是做试验。而我妻子除了偶尔上两节课，就是看看书，或者想点儿高深莫测的问题，真是过得悠闲自在。”墨士喜欢打高尔夫球，也喜欢音乐和桥牌的奇妙境界。他深谙忙里偷闲的乐趣。

选择题（每题2分，共12分）：

1. 八十年代中期，金融自由化的发展和信息技术的突飞猛进，使银行业：（ ）
  - A. 最高领导人需要更换
  - B. 竞争程度加强
  - C. 产生了对化学家的需求
  - D. 插手企业界
2. 墨士在上任伊始的改革，显示出他的领导方式是：（ ）
  - A. 贫乏型
  - B. 俱乐部型
  - C. 任务型
  - D. 战斗集体型
3. 壳牌石油公司的组织结构形式是：（ ）
  - A. 直线制
  - B. 直线职能制
  - C. 事业部制
  - D. 委员会制
4. 墨士的成功经营说明（ ）：
  - A. 要想成为银行行长，就必须先学好化学
  - B. 领导者应该具备多方面的素质和技能
  - C. 一个人的成功，在很大程度上取决于机遇

- D. 一个与众不同的领导者，应懂得忙里偷闲，以保持愉快的心情
5. 澳新银行的经济研究部与零售业务部分别是：
- A. 直线机构和直线机构                      B. 直线机构和参谋机构
- C. 参谋机构和参谋机构                      D. 参谋机构和直线机构

### 案例 13 迪斯尼公司对人员的培训与激励

自 1983 年以来，世界著名的迪斯尼公司经过艰苦卓绝的尝试，终于在 1988 年使每股股票股利由 1984 年的 0.69 美元上升到 3.8 美元。而且，迪斯尼王国的规模也不断扩大：拥有了沃尔特迪斯尼制片厂、沃尔特迪斯尼世界以及东京迪斯尼乐园。

迪斯尼公司在短短的几年间取得如此大的成功，除其最高主宰沃尔特迪斯尼慧眼定位的产品——欢乐具有特殊价值外，更重要的一点是迪斯尼公司在对人力资源的培训与激励上具有独到之处。让成千上万的游客心甘情愿付出高额代价，去享受迪斯尼的超值服务是该公司的宗旨，因此精心规划、培养训练有素的员工成为公司的首要任务。

随着迪斯尼公司兼并旅馆及其它休闲设施事业的发展，新员工来源更加广泛，这些人员有两种分配方向：计时员和支援专业人员的员工。前者从事身着传统服饰扮演美国拓荒英雄以及各种卡通人物以吸引游客的工作，后者则可能成为设计师或构想新计划的理财专家等职务的管理者。

由于员工的需要不同，对其培训方式也应不同。为此，在 60 年代，沃尔特先生创办了迪斯尼大学。该大学负责研究与分析公司员工的需要，并提出训练计划来满足这些要求。大学根据各个营业点面临的不同问题，成立了众多训练基地，针对不同的工作人员设计训练课程。例如，对“卡通人物”的要求，他们强调“这不是在做一项工作，而是在扮演一个角色”。对前往应聘的人，他们首先要求其做自我估价，找到合适自己的位置，之后，会放一段影片给应聘者看，详细介绍工作纪律、训练过程及服饰，然后才能进入面谈，最后再经过评选，被选中的卡通人物方能由穿着全套角色服饰的教师带领进入受训阶段。迪斯尼大学的教师大多由各相关单位指派的杰出卡通人物担当，这类杰出人选的主要工作与其他卡通人员一样，但每周有一部分时间要承担上课任务。

迪斯尼大学的课程之一是 8 小时的新人指导课，目的是让新人了解公司的历史、哲学和对顾客的服务标准。这一时期是他们接受无形产品——欢乐的时候。课程之二就是让他们了解自己所要担任的角色，并学习如何扮演。训练目的是使新人更加敏锐。接下来就是老手带新手的“配对训练”，时间长短视参与的节目而定，大约是 16—48 小时。在这期间，新手可以向备受尊敬的优秀员工直接学习，同时培养以迪斯尼为荣的理念，使他们更能有热情地投入工作，并努力自我要求。在完成这一部分的学习，并熟练掌握训练单上所列的项目之后，新手才能单独接待游客。

迪斯尼的干部有 25% 是从内部提升的，为此，公司制定了“迪斯尼乐园实习办法”作为主要的人力规划手段。对新人的指导课包括密集训练和主管介绍，以了解公司的产品和历史。之后再对各部门高级主管访谈，以了解各部门的目标及其在组织结构中所扮演的角色，例如，如何从销售或财务的角度为游客创造欢乐。最后，是参加一个正式的训练课程，了解公司策略及节目的制作过程。这些来自各部门具有管理才能发展潜力的人，在接受 6 个月。的在职训练（他们每天要穿上卡通人物服饰）之后要通过期末考试才算结业，但结业并不保证晋升。受训目的不只是训练在职干部，更是训练储备干部，及早发掘人才。对初级管理者进行密集训练，一旦晋升到中级阶层，他们对公司的期望已经完全了解，并且具备了必要的专业技能，其后的训练就没有那么密集了。

迪斯尼的卡通人物日复一日、年复一年，天天回答同样的问题、干同样的工作，这也是重复枯燥的，而且迪斯尼将“面带微笑，服务顾客”视为宗旨，期望所有的卡通人物都遵守公司高标准的要求。因此，为使卡通人物每天都能设法翻出一些新花样，让游客在这里看米

老鼠时会感受到神奇的滋味，迪斯尼公司提供了各种奖励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖、以及服务期满 10 年、15 年及 20 年的特别奖励会餐，此外，公司餐厅提供免费啤、酒以助于提高士气，公司还辅助进行各种社团活动。

另外，为更好地激励员工，公司还在各类节日期间，以各种方式感谢卡通人物及其家属。例如，在圣诞节期间，园区为其开放，干部则穿上各种角色的服装，取代卡通人物的工作，向员工庆贺，迪斯尼乐园中，管理者充当售货员，贩卖汉堡包和热狗。所有活动的共同目标是：激发员工的活力、热忱、投入和荣耀，使他能在适合”自己的工作岗位上：自我要求，认同公司，与管理者一起，为顾客提供更好的服务。

选择题（每题 2 分，共 10 分）：

1. 从企业外部招聘管理人员的优点主要有以下几条，除了（ ）：
  - A. 有较广泛的人才来源
  - B. 能够为组织带来新鲜的空气
  - C. 能够调动组织成员的积极性
  - D. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的关系
2. 在迪斯尼的管理人员中，从外部招聘所占的比重约为：（ ）
  - A. 25%
  - B. 50%
  - C. 75%
  - D. 80%
3. 迪斯尼大学的新人指导课的主要目标是：（ ）
  - A. 传递信息
  - B. 改变态度
  - C. 更新知识
  - D. 发展能力
4. 为了使卡通人物每天都能翻出一些新花样，迪斯尼公司采取了一系列的奖励措施，它们主要属于：（ ）
  - A. 激励因素
  - B. 保健因素
  - C. 刺激因素
  - D. 都不对
5. 在圣诞节期间，管理人员取代卡通人物的工作并向他们庆贺，这主要是为了满足卡通人物：（ ）
  - A. 生理的需要或安全的需要
  - B. 安全的需要或社交的需要
  - C. 社交的需要或尊重的需要
  - D. 尊重的需要或自我实现的需要

#### 案例 14 柯达与富士的龙虎斗

在当今世界彩色胶片市场上，有美国柯达和日本富士两家公司在争雄。富士公司自 1984 年取得“第 23 届奥运会专用胶卷”特权后，目前更以咄咄逼人的态势，与柯达争夺世界上的每一 1 个顾客。柯达的霸主地位受到了严重的挑战。而在 70 年代，柯达曾垄断了彩色胶片市场的 90%。柯达何以落得今天的境地？

直到 80 年代中期，日本富士公司的产品大部分在国内市场销售，占日本市场销售量的 80%。柯达公司为了使自己的产品打入了本市场，进行了大量的调查研究。柯达很快发现，日本人对商品普遍存在重质不重价的倾向，于是制定了高价策略打响牌子，保护名誉，进而与富士竞争的战略。他们在日本发展了交易合资企业，专门以高出富士 1/2 的价格推销柯达胶片，又花了 7000 多万美元在日本组建了照片精加工试验室和开发研究所，推出胶片彩色结构及包装更富有日本特色的最新产品，全面地调整销售服务和强化售后服务。经过 5 年的努力和竞争，柯达终于进入日本市场，这也埋下了日后富士复仇的种子。

1984 年洛杉矶奥运会前夕，柯达公司的营业部主任、广告部主任等高级职员曾十分自信

地认为，依仗柯达的信誉，奥运会要选择指定胶卷，非它莫属。因而面对体育场外各厂商的激烈夺标战无动于衷，甚至认为花 400 万美元在奥运会上做广告有点冤枉。所以当奥委会派人来联系时，柯达公司的官员们讨价还价、盛气凌人，还要求组委会降低赞助费。这样，一晃半年就过去了。

富士公司乘虚而入，出价 700 万美元，争取到了奥运会指定彩色胶片的专用权。此后，富士公司倾尽全力展开了强大的奥运攻势，奥运会赛场周围富士的标志铺天盖地，胶卷的包装纸换上了印有“奥运专用”字样的新包装，各比赛场馆遍设服务中心，一天可冲洗 13000 胶卷的设备和人力已准备就绪，准备在奥运会期间冲洗胶卷 20 万个。承办放大剪辑业务的网点到处可见，富士摄影展也连续举行。富士公司的负责人公开表示，要让参加奥运会的各国运动员、观众能在奥运会上时时处处看到富士标志。

### 中企资料网—[WWW.ZQZL.CN](http://WWW.ZQZL.CN)—中国最大的资料下载网站

富士公司强大的宣传攻势，给柯达带来了巨大的冲击，销售量锐减，利润大幅度下降，也引起了整个柯达公司的震惊，于是立即召开董事会研究对策。会上，一些董事指责营业部主任和广告部主任缺乏战略眼光，贻误战机，致使柯达陷入被动广告部主任为此而被撤职。董事会还采取紧急措施，拨款 1000 万美元大做广告，并在美国各地公路边树起了巨幅广告牌，以图亡羊补牢，挽回损失。该公司还聘请世界著名运动员大做广告，并主动资助美国奥委会和运动员，赠给 300 名美国运动员每人一架特别“柯达”照相机。这些举措，对挽回柯达经济和名誉上的损失，起到了一定的补救作用。但毕竟良机已失，为时已晚。自此，世界胶卷市场上柯达独步江湖的昔日风采已不可能重现，世界胶卷市场开始了柯达、富士两雄争霸的新时代。

选择题（共 10 分）：

1. 世界彩色胶卷市场最可能是：（ ）  
A. 完全竞争市场                      B. 垄断竞争市场  
C. N 全垄断市场                      D. 都不是
2. 在日本市场上，胶卷的需求价格弹性是：（ ）  
A. 需求完全有弹性                      B. 需求富有弹性  
C. 单位需求弹性                      D. 需求缺乏弹性
3. 为了增加销售收入，企业在产品的需求富有弹性和需求缺乏弹性时分别应采取：（ ）  
A. 高价格和高价格                      B. 高价格和低价格  
C. 低价格和高价格                      D. 低价格和低价格
4. 柯达公司和富士公司的组织结构形式可能是：（ ）  
A. 直线制                                  B. 职能制  
C. 直线职能制                              D. 事业部制
5. 董事会的决策一般是：（ ）  
A. 程序化决策                              B. 战略决策  
C. 管理决策                                  D. 业务决策
6. 柯达公司的广告部主任缺乏：（ ）  
A. 政治素质                                  B. 业务素质  
C. 业务技能                                  D. 身体素质
7. 柯达公司失误的主要原因是：（ ）  
A. 资金不足                                  B. 傲慢轻敌  
C. 管理人员素质低                          D. 竞争对手强大

#### 案例 15 由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司里任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加薪资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，按同行业平均水平来说，这两位年轻财务管理人员的薪资水平已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，公司里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬水准是很难令人满意的。也有的人质疑，公司人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否应当由了解其下属表现好坏的财务部门主管对本部门员工的酬劳行使最后决定权？公司制定了明确的薪资制度，但是否与公司雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就公司酬劳计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的公司常务会讨论和决策之用。

根据上述情况，请回答下列问题：

1、这家高新技术产品制造公司的组织结构是：

- A. 直线制
- B. 直线职能制
- C. 事业部制
- D. 矩阵制

2、两位年轻人拿到了高于同行业平均水平的薪资仍没感到满意，这种现象可用何种激励理论得以解释：

- A. 公平理论
- B. 期望理论
- C. 强化理论
- D. 需要层次理论

3、人事部门主管拒绝给财务管理人员增加薪资，这是行使了：

- A. 直线权力
- B. 参谋权力
- C. 职能权力
- D. 个人权力

4、该公司的市场竞争策略估计是：

- A. 低成本策略
- B. 差别化策略
- C. 集中化策略
- D. 无策略

5、公司总经理准备考虑薪资制度的改革问题，这是一种：

- A. 程序性决策
- B. 非程序性决策
- C. 战略决策
- D. 业务决策

6、就薪资制度是否要改革及如何改革问题成立专案小组，它所起的作用将主要是：

- A. 参谋作用
- B. 协调作用
- C. 收集信息作用
- D. 方案选定作用

#### 案例 16 杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。几年来，公司的经营呈稳定增长的势头，职工收入在当地属于遥遥领先的水平。今天已是年底，杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张现是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，一向工作积极性挺高。但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活，受到了张副总的



批评。经过杨总说服后，张平解开了疙瘩，撤回了辞呈。张平刚走又来了技术科的刘工。刘工是厂里的技术大拿，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨自己不受重视，声称如果继续如此的话，自己将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，而刘工却感到受到了冷落。杨总对刘工作了安抚，并告诉刘工明年公司将进一步开展和完善目标管理活动，大锅饭现象很快就会克服的。事实上，由于年初定计划时，目标制定得比较模糊和笼统，各车间在年终总结时均出现了一些问题。

送走了张平和刘工后，杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表，结果上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了 0~6 个百分点。他准备在第二天的生产质量例会上重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后，杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，发现青工小王在操作时，不合乎规格要求，当即给予了纠正。之后又到了由各单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克这几个影响产品质量和生产进度的拦路虎。并顺便告知技术员小谭，公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外，杨总又透露了公司已作出的一项决定：今后无论是工人还是技术人员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到倍受鼓舞。

中午 12 点，根据预先的安排，杨总同一个重要的客户共进了午餐。下午 2 点主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会，会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号而又一次争得面红耳赤之外，其他基本顺利。散会以后，同一个外商进行了谈判，签下了一份金额颇大但却让两位副总忐忑不安的订单，因为其中的一些产品本公司并没生产过，短时期内也没有能力生产。但杨总经理心中自有主意，因为他知道，有一家生产这类产品的大型企业正在四处找米下锅，而这份订单不仅会使这家大企业愁眉轻展，也将使胜利电子公司轻轻松松稳赚一笔。

根据上述情况，请回答下列问题：

1、胜利电子公司最有可能采用以下哪种组织结构？

- A. 事业部制
- B. 直线职能制
- C. 矩阵制
- D. 直线制

2、使张平受委屈的原因在于：

- A. 张平本人过于斤斤计较
- B. 车间主任安排不当
- C. 张副总经理违反了统一指挥原则
- D. 张副总经理与车间主任沟通不充分

3、下列哪种理论能够解释刘工的心理感受？

- A. 双因素理论
- B. 需要层次理论
- C. 强化理论
- D. 公平理论

4、从管理控制角度来看，杨总经理对青工小王的操作方式进行纠正，可以看作是哪种控制类型？

- A. 现场控制
- B. 反馈控制
- C. 前馈控制
- D. 预防控制

5、杨总经理通过报告和报表对产品质量的控制属于何种类型的控制？

- A. 现场控制
- B. 反馈控制

---

C. 前馈控制

D. 预防控制

6、为了使公司的目标管理计划切实有效,比较而言,对目标的下列哪项要求是最重要的?

A. 目标必须具备可考核性

B. 目标必须尽可能先进

C. 目标的表述必须清晰易懂

D. 目标应考虑平均水平,

不宜太高

案例题答案:

案例 1: M 公司在本国市场东山再起之谜(B, D, C, C, D, C)

案例 2 K 公司经理的困惑 (C, D, C, C, D, B)

案例 3 日、美钢铁业的竞争(B, C, A, B, A, B)

案例 4 分而不乱的摩托罗拉公司 (B、C、C、C、B、C )

案例 5 通用的组织结构创新 ( 1. C; 2. D; 3. C; 4. C; 5. D; 6. C )

案例 6 威尔森制胜之道 ( 1. A; 2. D; 3. B; 4. C; 5. D )

案例 7 海盐衬衫厂的兴衰 ( 1. A; 2. C; 3. C; 4. D )

案例 8 塑料制品的挑战(B, A, C, B, C, A, B, C, B, D, A)

案例 9 雪豹的“三部曲” ( 1. C; 2. B; 3. B; 4. A; 5. A; 6. D )

案例 10 逐渐巩固了领导地位的首席执行官(C, B, A, A, C, C, C, D, C, D, A, C)

案例 11 皮尔·卡丹的领导艺术 ( 1. A; 2. C; 3. C; 4. C; 5. B )

案例 12 澳新银行的墨士行长 ( 1. B; 2. D; 3. C; 4. B; 5. D )

案例 13 迪斯尼公司对人员的培训与激励 ( 1. C; 2. C; 3. B; 4. A; 5. D )

案例 14 柯达与富士的龙虎斗 ( C、D、C、D、B、C、B )

案例 15 由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革(B, A, C, B, B, A)

案例 16 杨总经理的一天(B, C, D, A, B, A)

案例 17 业务扩展中的化妆品公司(B, D, A, D, B, C)

---

## 第二部分，管理案例分析题

### 一、战略管理与企业文化是企业的生命

一个球体，从一个斜面的底部沿斜面向上滚动，它克服着自身的重力和斜面带给它的下滑力，不停地向上……这就是海尔和它的梦。

#### 一、企业概况和发展的历史沿革

海尔集团位于山东省青岛市。其前身是隶属于青岛二轻局家，电公司的青岛电冰箱总厂——一个濒临倒闭的集体企业。1984 年，该厂有员工 820 人，年生产电冰箱 740 台，销售收入 348 万元，：固定资产 500 万元，年亏损额 147 万元，全员劳动生产率 4200 元，出口为零。

青岛电冰箱总厂前身是 1955 年组织起来的一个手工业生产合作社。1959 年，随国民经济的改组和调整，过渡为合作工厂——青岛电机厂（后改名为东风电机厂），主要生产交直流电动机、电葫芦。在研制成功民用吹风机小台风扇后跨入家电行业。1979 年先后研制出单缸洗衣机和滚筒洗衣机，为此，在 1980 年 3 月经青岛市二轻局批准，青岛东风电机厂、青岛工具四厂合并成立青岛日用电器厂。1979—1983 年，青岛日用电器厂共生产了“白鹤”牌洗衣机 5.8 万多台。1983 年，产品因质量问题被淘汰。此时企业基本是在计划经济体制下进行传统、盲目、粗放式的生产和经营。

1983 年 10 月，根据部、省、市的指示精神，青岛日用电器厂着手进行电冰箱生产技术方面的国内市场考察和生产的准备工作。1984 年 1 月 1 日，经青岛市经委批准，企业正式启用青岛电冰箱总厂的名称。在对市场考察的基础上，企业决定引进国外先进技术和设备，与德国利勃海尔工程有限公司签订了电冰箱制造技术合同。合同于 1984 年 9 月 12 日生效，青岛电冰箱总厂成为由轻工部批准的我国最后一批电冰箱定点生产企业。

1984 年的青岛电冰箱总厂，一年内换了四任厂长。12 月份，张瑞敏以这个厂的上级公司——青岛家电公司副总经理的身份来到青岛电冰箱总厂任厂长。当时，企业一副破败景象，几乎一半人想调走，满车间臭气熏天。张瑞敏到任后主要干两件事：一是到附近村子借钱给工人发工资，二是整顿劳动纪律，制定了有 13 条内容的管理制度，其中一条就是不准在车间随地大小便。1984 年企业面临的环境是，全国生产电冰箱的厂家已有近 100 家，国外产品蜂拥而入，各种牌号的电冰箱充斥市场，其中不乏有“部优”“省优”产品，竞争十分激烈。青岛电冰箱总厂面临着严重的生存危机。

#### 1. 海尔的创业阶段（1984 年 12 月—1991 年 12 月）

这一阶段既是海尔经营史上的创业阶段，同时也是以“名牌战略”为战略定位，实现中国家电第一名牌的高速发展阶段。

1984 年，青岛电冰箱总厂从最低点起步，首先对当时的国内家电市场进行了调查和分析，认为当时虽有 100 多家电冰箱厂平分中国冰箱市场，但没有最优秀、具有导向性。引导消费的名牌电冰箱。他们认为，“青岛—利勃海尔”冰箱应最终成为影响并带领整个行业市场发展的名牌龙头产品。因此企业在张瑞敏总裁领导下做出了第一个重大决策——实施名牌战略，把产品目标、经营管理和市场营销战略定位在出名牌产品上，这一品牌定位，确立了海尔现在以至未来发展的战略指导思想，也是它后来居上的成功基石。

1985 年，青岛电冰箱总厂实现了当年引进、当年开发、当年生产、当年扭亏、当年盈利、

当年发展的基本目标，一举走出了产品生产的困境，从而与中国企业现代化同步同构地进入了商品生产轨迹。

7年间，青岛电冰箱总厂通过转变观念、大胆改革、锐意进取，树立了以市场为导向的经营意识和观念，从提高产品质量入手，建立了新的管理体制和强化了OEC基础管理，转换企业经营机制，使海尔实现了由产品生产向商品生产的战略调整 and 战略转移。经过整整7年稳扎稳打的专业化生产，琴岛一利勃海尔电冰箱在1988年获得中国电冰箱生产史上第一枚国优金牌，一跃成为中国家电第一名牌，而最重要的是经过这7年的艰苦奋斗，创造和积累了丰富的现共化管理经验和理念，积聚了宝贵的无形资产，造就了一支具有海多文化精神的员工队伍，给海尔日后的发展打下了坚实基础。

## 2. 海尔的超常发展阶段（1991年12月—1995年5月）

在这一阶段，海尔以资本营运为核心内容进行规模扩张，走集化经营之路，形成了集团式的管理框架。

在1991年12月20日，以琴岛海尔集团公司成立为标志，海尔资本营运、多元化经营：组建联合舰队在市场经济条件下，资本经营与运作是企业进行规模扩张的最重要和最有效益的手段。它是通过企业的投资融资功能、结构调整和资产重组来实现的。海尔集团能在短短的14年中，从一个濒临倒闭的工厂发展成特大型企业集团，形成一支强大的联合舰队，一个极为重要的原因，就是适时并无一失误地实施了资本营运战略。

从1991年11月，青岛市政府用无偿划转方式把青岛电冰柜厂、青岛空调器厂的资产划入青岛琴岛海尔股份有限公司，重新组建了琴岛海尔集团公司开始，就标志着海尔集团拉开了资本营运的帷幕。从此，海尔充分利用国际、国内两个市场和资源进行资本运作，在产品市场取得品牌优势后拉动资本市场，进行广泛融资，然后再投入产品市场。资本市场与产品市场具有互动效应，推动了企业经营和资本运作的良性循环。使企业进入了更高的运作层次和更广阔的运作空间。

### （1）体制变革和跨所有制运作

海尔原是集体所有制企业，在体制变革以及资本营运中得到多种经济成分的加盟和支持。跨所有制资本营运主要有三种方式：

第一，通过公司制、股份制改造、分裂转制等方式，推进资产重新组合并进行股权筹资，包括吸纳股份，对股权进行收购、控制、转让，在资本市场进行产权招商、企业股票上市等。1989年4月，海尔电冰箱总厂进行公司制改造，1993年9月青岛海尔电冰箱股份有限公司经过股份制改造，股票在上交所上市，之后又把电冰柜厂和空调器厂的部分资产进行配股。上市后青岛海尔股份有限公司股权筹资共7个亿，为海尔工业园建设筹集了近一半的资金。海尔工业园是中国家电行业最大的工业园区，初始占地800亩，从1992年11月开工到1995年底一期工程完成，共投资16亿元，到1996年底还清了全部贷款，这不能不说是成功的资本运营和企业改制创下的奇迹。

第二，利用无形资产吸引外资。海尔柜式空调、滚筒洗衣机、微波炉等产品在市场上的成功得益于国外资金的投入。在名牌已走向国际市场的前提下，德国利勃海尔公司，日本三菱重工、东芝公司，意大利梅洛尼等著名公司都纷纷为海尔品牌的产品投资并进行合资合作。最近，海尔欲发行B股的消息传出后，中国银行、外商和欧盟基金会都对其股票表示了极大的兴趣，融资形势看好。

第三，利用资产重组，盘活存量，吸纳多种经济成分，以少量资本启动更大规模的资本运转。14年来，海尔通过资产重组，控股联营，兼并盘活各种经济成份的亏损总额达5.5亿元的亏损企业18个，资产总额达15.2亿元，有约1.5万余人加盟海尔。这些企业不仅解困，而且都成为当地的优势企业，通过资本运营达到了品牌运营的目的。除了兼并重组方式，对平度冰箱五厂还采用了租赁经营的灵活方式，避免一次性资金额投入太大的问题。

### （2）拓宽重组范围，跨地区资产重组

从1995年起，海尔开始跨地区兼并收购企业，分别在武汉、顺德、莱阳、杭州、贵阳

等地并购了亏损企业，建立了自己的控股子公司。这些企业加盟海尔后扭亏为盈，给集团和当地政府都带来可观的经济效益，解决了当地政府的难题，为地方经济发展做出贡献。海尔本身也避免了走要上规模就大规模投资的老路，降低了规模扩张的成本，并且在产品当地化生产中为海尔产品拓宽了销售渠道，降低了销售成本。在购并建厂的几个地区，海尔产品的市场占有率都有较大幅度的提高。

(3) 进行产业结构国际化调整和接轨，跨行业兼并 1997 年 9 月，海尔集团与杭州西湖电子集团合作成功，推出探路者”数字化大屏幕彩电，一年后“探路者”市场占有率为同行业第四位，仅次于康佳、TCL 和长虹等名牌彩电的市场份额。海尔成功地进入了黑色家电领域。此时，彩电行业正陷于价格大战的误区，海尔的进入，以及进一步推出了数字化彩电“成功者”，并进入计算机、通讯、VCD、电话等信息电子产品领域，不是搞低水平的重复建设，而是在高科技领域另做一块“蛋糕”，另辟市场，以技术优势进入电子信息领域和数字化技术家电产品的巨大潜在市场。这一举措除了为对世纪的市场战略打下了良好的基础外，同样重要的意义在于将促使家电行业崛起大产业群，打破国内“白色”与“黑色”家电隶属于不同行业的分割，向传统行业管理模式和现行管理体制进行挑战，为加快两大行业机构改革步伐提供了实践经验和依据，进行了产业结构国际化调整的尝试，与国际的黑白家电行业领域无区分的管理体制接轨。

#### (4) 跨国资本运营，挤占国际市场

海尔的跨国资本运营是其跨国经营战略的组成部分。国际的资本运营是以资本、技术的输出为特点进行的。海尔的目标，是要使海尔海外建厂、海外销售占其生产和销售总额的 3/1。

在跨国公司纷纷到中国设厂、抢夺中国国内家电市场这块大蛋糕时，海尔在国际市场以自己的品牌去另做蛋糕，为中国的民族工业走出国门树立了良好的开端。

海尔的海外资本经营方式是在当地投资设厂，实现资源、生产、销售当地化，根据当地市场需求，研制开发适合当地的产品，投放当地市场。海尔把世界市场划分为 10 大经济区域，拟以设厂地区为依托，逐渐夺得该经济区域的市场主动权。目前海尔已在印尼、菲律宾、马来西亚、南斯拉夫等国建厂。要达到市场国际化，必须要达到科研开发、质量品牌、科学管理的国际化。海尔在海外，不仅生产名牌产品、输出技术和管理经验，而且正在尝试把自己的无形资产即企业文化输出到当地企业，与投资所在国的文化相融合，以实现扩大市场和发展名牌的目的。现在，海尔在国际上大范围注册商标也是成熟地利用无形资产进行资本运作的表现，是资本扩张的重要形式，海尔为在世界市场上的长远发展做了大量的投资和有效的战略布局。

海尔进行资本营运所表现的最大和最突出的特点是以无形资产盘活有形资产。在资本运作的市场上，海尔用企业文化成功地规避风险，并对这种作法进行了形象的总结，即激活“休克鱼”和“克隆海尔鱼”。张瑞敏对中国的资本运作市场和他的兼并理念这样解释：“我们研究了中国的国情，在现有体制下，活鱼是不会让你吃的，越是国有企业，只要有口气喘，就不会让你吃掉；而死鱼又不能吃了，吃了会闹肚子。于是我们提出吃‘休克鱼’的观念，即挑选硬件好但软件不好（即经营管理不好）的企业作为兼并对象，然后输入我们的管理、品牌，很快就能把它搞起来。现在兼并似乎成了一种风气，大家一窝蜂上，似乎兼并企业的数量越多，能力就越大，这实际是非常危险的。搞兼并的企业首先应看自己的主导产品是否是名牌，其次，自己有没有成熟的管理经验和模式，如果没有这种企业文化，就不可能取得兼并的完全成功。……在此过程中，我们采用的不单是资本运营方式，更主要是靠名牌运营和企业文化注入，靠无形资产盘活有形资产。”“现实的兼并要取得成功，必须具备两个条件：内部要有企业文化，外部要有市场美誉，而市场美誉不简单指市场知名度。产品应有三个层次：首先是知名度，第二是信誉度，第三最重要，是美誉度，有口皆碑。满足用户的潜在需求，这样的产品才是真正的名牌，如做不到这样，就不能成功地兼并其他企业。”海尔兼并企业，不是先派去财务人员，而是让企业文化中心人员先行进入去了解被兼并企业情况，宣传海尔的理念与文化。

1995 年 7 月，青岛市政府决定，青岛红星电器股份有限公司整体划入海尔集团，这个公司共包括 5 个企业。这个年生产洗衣 70 万台，曾是行业骨干的企业，已累计亏损 239 亿元，不能偿还银行贷款，被兼并时当月亏损 700 万元。第二个月减亏，第四个月盈亏相等，第五个月盈利 150 万元。1995 年以前在行业内排名最后的红星电器股份有限公司，1995 年排名开始提前，到 1997 年 6 月已成为本行业全国第一的名牌企业。整个兼并过程，海尔没增加一分钱的投资，没换一台设备，也没有换人；主要是注入了企业文化、转变了员工的思想观念和企业管理模式，“激活”了企业。

“克隆海尔鱼”是指先做好一种产品，在生产和管理上形成一套成功的、可操作的模式，然后将模式移植到另一个企业或产品上，获得相同的效果。广东顺德爱德洗衣机厂经营不善，已停产两年多，1997 年 3 月海尔用第一品牌实力兼并这个厂，派去了总经理，与职工一同下车间、加班，在职工食堂就餐，住简陋的招待所。海尔文化中心负责人讲述海尔为什么能用 10 年走完了国际同行 10 年才走完的道路，讲 OEC 管理和“敬业报国、追求卓越”的精神，讲与爱德人携手并肩共创美好明天的理想，创下了第一个月投产、第二个月形成批量、第三个月挂牌的“海尔速度”，成功地“克隆”了一个子企业。

“激活”和“克隆”都离不开基因，海尔的基因是海尔文化。海尔培养了一批深请海尔文化精髓和管理理念的优秀人才，这就是 18 个企业都被兼并成功，并都成为优势企业的重要原因。

海尔人做资本营运的目的不是要简单的扩大规模，而是要企业有质的提高，进一步做好名牌，使品牌营运与资本营运相辅相成，产生  $1+1>2$  的效果。资本运作的成功也为海尔提供了雄厚的资本积累。

### 思考题：

1. 对海尔的成长历程你有何感想？
2. 青岛海尔的资本营运有和特色？
3. 青岛海尔的成功之处有哪些？其中哪些值得其他企业借鉴。

## 二、上海宝钢

宝山钢铁（集团）公司（简称宝钢）是现代化钢铁联合企业。在我国国有企业 500 强评比中连续几年名列榜首，在全国千家经济效益最佳企业中排名第一。宝钢更是我国钢铁行业中的排头兵，在销售收入、实现利润、上缴利税和全员劳动生产率等综合指标上处于领先地位。宝钢拥有一流技术、设备、人才和管理经验，实力可与国外先进的钢铁企业相匹敌。宝山钢铁（集团）公司在生产过程中，根据市场需要，不断改善产品结构，大力推动技术进步，加大产品的科技含量，生产规模和效益水平一直稳步提高，在产品质量和劳动生产率诸方面达到了当代国际先进水平。宝钢集团是在宝山钢铁公司的基础上于 1988 年开始创建的，1992 年，宝钢被列为国家第一批多型企业集团试点单位之一。至 1997 年底，以宝山钢铁（集团）公司为母公司的宝钢集团已拥有下属企业 48 家，其中全资子公司 30 家，控股子公司 18 家，该年度实现合并销售收入 3,843,110 万元，资产规模达到 9,710,504 万元。除钢铁主业外，冶金设备制造、钢材成品深加工、化工、运输、信息、建筑、贸易和金融等产业，都有了一定规模的发展，使宝钢多元化经营向着更加广阔的领域延伸。

宝钢之所以取得迅速发展，一个非常重要的因素是建立并逐步完善适应市场竞争的管理体制。公司通过引进国际先进的管理经验，并根据国情和企业的具体特点不断探索、完善和创新，特别是进行了适应社会主义市场经济体制需要的现代企业制度建设，形成了国内企业中较为先进的组织体制和管理模式。宝钢的许多做法，特别是在正确处理体制建设与发展的关系方面的经验，无疑值得我国许多国有企业学习和借鉴。

### 一、企业的基本情况及历史沿革



宝钢建设 20 年来,从一个钢铁生产厂发展到钢铁公司,又发展成为以钢铁业为主业、多元化经营的企业集团,始终贯穿着改革和体制上的突破。但是,由于宝钢是我国改革开放以来计划经济向市场经济过渡过程中建设发展起来的,因而在体制方面仍具有双重性。既留有原国有企业的种种痕迹,同时它又是我国国有企业面向市场特别是世界市场的先导。宝钢最初是在引进日本新日铁公司先进技术设备的基础上建立和发展起来的现代化大型钢铁企业。其管理体制,也是以新日铁公司的组织管理体制为样本,宝钢在成套引进先进技术装备的同时,也引进了新日铁公司的 7 种先进管理方式,其中包括组织管理方式。经过几年的实践,通过学习创新,历经变动,终于形成了适合我国国情、适应现代化大生产要求和现代化管理原则的管理模式。

### **组建的历史背景及发展简况**

宝山钢铁(集团)公司北临扬子江畔,东濒吴淞口,距上海市中心 26 公里,厂区占地 18.9 平方公里。宝钢是与我国改革开放同步建设和发展起来的国有特大型企业,是十一届三中全会后我国最大的引进项目。1978 年 12 月 23 日,宝钢工程破土动工。1985 年 9 月 15 日,一期工程顺利投产。1991 年 6 月,二期工程陆续建成投产。正在建设中的三期工程计划于本世纪末全面建成。目前,宝钢是我国现代化程度最高的大型钢铁联合企业,主要设备具有大型化、连续化和自动化的特点。一、二期工程主要产品有热轧、冷轧板卷和无缝钢管。三期建设将新增镀锡板和硅钢片,生产能力也将从现有的年产钢 671 万吨扩大到 1100 万吨,而且其装备技术将继续保持世界一流水平。

宝钢地处长江经济开发区的龙头,依托上海、沿海和沿江三方面的经济开发优势。国家对宝钢一、二期工程的 300 亿元投资(其中 68 亿元为贷款),为其奠定了雄厚的资金基础,使其越过了资金密集型企业发展初期缓慢的原始积累阶段。宝钢全面引进国外的先进装备、技术、工艺和管理,并结合中国国情和企业特点消化创新,迅速进入了世界一流的钢铁企业行列。宝钢建设和生产经营的成功也使我国钢铁工业与国际钢铁工业发展水平的差距一举缩短了 20 年。

宝钢的特点在于它以生产国内短缺钢铁产品作为发展目标,是资本密集和技术密集型、以市场为导向、生产高附加值产品。以替代进口为出发点、追求效益和可持续发展的中国大型钢铁企业。1992 年,宝钢被列为国家第一批大型企业集团试点单位之一。至 1997 年,以宝钢(集团)公司为母公司的宝钢集团已初步形成以钢铁业为主业、贸易业、金融业迅速发展的多元化经营格局。作为具有强大实业基础的世界一流钢铁企业,宝钢跨世纪的宏伟目标是进入世界 500 强。

## **二、宝钢的经验与启示**

宝钢不断改革和探索,建立与市场经济相适应的企业管理模式,企业管理以提高效率和效益为中心,技术进步和技术创新以赶超国际先进水平为目标,这些经验和做法代表了传统国有企业向现代企业的转变,为我国国有企业改革与发展提供了成功的范例。

### **1. 不断寻求制度创新,为企业发展提供制度保障**

企业集团要达到世界级水平,除了规模、实力等硬指标外,在组织建设方面也要严格规范,与国际惯例接轨,这是集团进一步发展的体制保证,在发展大集团的过程中更应该引起人们的重视。国内外大企业的发展经历表明,体制是企业生存和发展的基础,对企业的经营和长期发展具有决定性的意义,大公司、大集团的每次迅速成长,都伴随企业体制的重大变动和创新,体制创新反过来又推动了企业的发展。正因为这一点,学术界和政府部门都认识到,体制改革是国有企业摆脱困境、取得迅速发展的根本出路。

不同于其他国有企业管理体制几十年一贯制的做法,宝钢的体制建设处于不断探索、完善和创新之中,贯穿于宝钢十多年建设和生产的全过程。宝钢组织体制设计的战略目标是:创建世界一流企业,不仅要实现产品、技术、队伍和作风的世界一流,而且要实现管理的一流,组织机构精干高效。他们克服传统国有企业机构臃肿、人浮于事和效率低下的弊病,摆脱国有企业封闭式的“大而全”、“小而全”和“企业办社会”的传统模式,实行一种适应市

场经济要求的、开放式的、具有广泛社会化专业协作的结构体制，从而建立了与我国钢铁企业传统管理体制不同的组织体制。这种体制适应了市场经济和建立现代企业制度的需要，适应了现代化大生产的要求，为宝钢劳动生产率的提高提供了强有力的保证。

没有任何一种制度是万能的，必须根据发展的需要不断的调整。宝钢最初引进的日本钢铁厂的管理模式在国内已属领先，但他们又根据国情和企业的发展特点进行了调整与创新，并逐渐完善。目前随着集团多元化业务的扩展，宝钢人深感原来集中一贯制的管理模式已不适应企业的发展，正在设计向产品事业部的体制迈进。这是一种以企业总部与中层管理者之间的分权为特征的结构。在这种结构中，分支公司通常是半自主的利润中心，按产品、商标或地区来设立，每个利润中心内部通常按 U 型结构组织。在利润中心之上的总部，负责整个公司的重大的资源配置活动，监督利润中心。这种模式使得政策制定和行政管理两种职能分离开来，高层管理者由此得以摆脱日常经营，集中从事战略性的经营决策。这种结构不仅使企业自身有了长足的发展，而且也创造了一种使企业规模得以持续扩大的、可行的组织框架。这样，宝钢根据自己的实际情况、发展的不同阶段、行业特点、所处的环境和所要达到的目的，在组织体制上作出相应的安排，从而使企业充满活力与生机，为其迅速发展提供了可靠的制度保障。

## **2. 强化内部管理，形成了科学管理的机制**

科学管理是现代企业制度的一个基本特征。即使在西方经济中，尽管产权明晰，有一个相对平等的市场环境，企业之间因管理水平高低也有很大的差异。宝钢集团公司始终把加强管理工作放在突出位置。他们建立了一整套系统而有效的、适应市场经济要求的管理制度，明确了权责利关系。

宝钢突破安于现状、不敢创新的传统观念，坚持在管理理念和管理方法上不断更新。第一阶段是在投产之初就大胆引进国外的管理办法，引进了一套与先进的生产技术和现代比装备相适应的生产管理体制和方法，包括集中一贯的管理体制、作业长制、专业化生产和社会化协作，以及点检定修制度、标准位管理等。第二阶段随着从产品生产转向生产经营，宝钢进一步结合自身特点，提出了以财务管理为中心的企业管理思想，探索并实行了财务预算管理，并着手开发以财务管理为中心的计算机信息管理系统（CIMS），把全新的管理思想与全新的管理手段结合起来。现在宝钢的管理正随着新的战略目标的确立，向更高的层次推进，即从生产经营转向资产经营，从利润中心的管理转向投资中心的管理，这标志着宝钢的管理向国际上现代企业管理模式的过渡。因此，在我国企业改革中，宝钢的管理也同技术水平一样，始终在不断发展并保持领先地位。

## **3. 以资本为联结纽带的母子公司体制，使企业增强了凝聚力**

我国一些企业集团在初步实现了跨行业、跨地区、跨所有制。甚至跨国经营以后，面对不同的行业和众多的下属企业，如何通过母公司对子公司的有效管理加强对子公司的控制，仍是一个重要课题。国内不少企业集团扩张失败的教训说明，投资、兼并的范围受制于控制幅度，不加节制地发展子公司，可能出现严重的“内部人控制”或集团控制失效。漏洞百出，有可能把母公司拖垮。集团化管理体制是指建立在公司制基础上的集团母公司对子公司的管理体制。从总体上要解决集权与分权的关系问题。处理集团内部母子关系的最基本的原则是：能够充分调动每个成员企业的积极性，充分发挥每个成员企业的作用，使集团整体发挥出“1+1>2”的功效。其中必须坚持集团成员企业独立法人地位不受侵犯的原只。世界各国的经验证明，公司内部或者集团内部的管理权限配置，都没有统一标准，有的强调集权，有的则强调分权。不过，一般来讲，分权越大，要求管理者素质越高，控制能力越强。

如前所述，宝钢在发展初期对子公司也采取了高度集权的管理模式。集团公司本部集中了绝大部分经营决策权和人财物的管理调配权，实行统一核算，统一对外，利润统一分配使用，资金统一安排。集团公司的成员企业一般只有具体的执行权。成员企业的主要职责是按集团公司的计划和目标组织生产经营，核算本企业的生产经营成本。成员企业的经济利益与集团公司的经济利益紧密相联。这种模式在宝钢一、二、三期工程建设过程中起到了非常积

极的作用。但是随着集团规模的扩大，多元化业务的增加，集团成员企业数量增多，以母公司对子公司资产联结纽带为基础的股权管理就变得十分重要，这是一个企业集团能否产生规模效应的关键所在。

宝钢集团内部初步建立了以股权管理为中心的内部管理结构。母公司宝山钢铁集团公司有雄厚的经济实力，在产品、技术、管理、融资和信息等方面有明显优势，能把成员企业凝聚在自己周围。核心企业的地位、作用到位，从而能够发挥母公司指挥中心、投资中心、贸易中心、科研中心和市场开发中心等作用。集团内部经营管理机制健全，管理有序，能够产生资本运作的协同效益，有发展的内在动力，有统一的规划、财务、人事、劳动用工及分配制度，有完善的约束机制和激励机制以及监督系统。核心企业与成员企业之间责权分明，核心企业是投资中心，利润中心则以核心企业的事业部或子公司为依托，成本中心则以核心企业和子公司的工厂、车间等基层单位为基本核算单位。这一套健全的母子公司体制，有利于增强整个集团的凝聚力。宝钢目前正从集权管理走向有控制的分权管理。

#### 思考题：

1. 大型企业应如何发挥自身的优势，克服劣势取得成功？
2. 营运管理有什么作用？
3. 宝钢是如何在跨地区经营中做好营运管理的？

### 三、北京首钢集团

北京首钢集团是在首都钢铁公司的基础上形成并发展起来的。首都钢铁公司的前身是创建于 1919 年的首都炼铁厂，刚解放时，该厂的年粗钢产量仅为 2.6 万吨，80 年代初的年产量为生铁 200 万吨，粗钢 100 万吨，职工总数约 6 万人。改革开放以来，首都钢铁公司以率先在企业内部进行承包制试点而闻名全国，经济效益、业务规模以及创利水平也因此而直线上升，成为我国国有大中型企业承包责任制改革的一面旗帜。

经过 10 多年的发展，以首都钢铁公司为核心的首钢集团已迅速扩展成为横跨 16 个行业，拥有钢铁、矿业、电子、机械、建筑、航运、贸易、金融等 9 大分公司，105 家大中型厂矿，27 家境内外合资企业，18 家海外企业，年创利税在全国工业企业中名列前茅的特大型跨国集团性企业。集团公司是首都钢铁公司。

（一）首钢集团以生产和经营钢铁业为主，目前，已经发展成为千万吨级钢铁企业，年销售额达 200 亿元（25 亿美元）左右。该集团计划至本世纪末将钢产量进一步提高到 2000 万吨以上，力争跻身世界十大钢铁企业之列。与此同时，集团也十分重视多种经营战略，朝跨行业、跨地区、跨国经营的方向发展。特别是在海外事业上，钢厂建设、技术服务、贸易开发、跨国银行、矿山开采、机械制造、工程承包、远洋运输等方面都取得了重大的突破和进展。

1. 首钢集团在其发展初期以技术引进、改造设备为主。由于各种原因，首钢长期没有进行设备的改造更新，一些设备严重老化，被国外同行称为“冶金历史博物馆”。1979 年以来，首钢根据企业技术进步的需要，积极从国外引进先进技术和设备，至 1991 年底共引进大小项目 594 项。在技术引进过程中，始终坚持三项原则：一是必须先进、适用；二是自我配套、改造、创新，节省外汇；三是边建设、边投产、边回收，加速资金的滚动增值。

2. 首钢引进国外先进技术的一个重要途径是积极引进外资，搞中外合资和合作生产。例如，1990 年首钢与日本电气公司（NEC）签订共同生产大规模集成电路和芯片的合同，一项目总投资 2 亿美元，首钢占 60%，日方 40%，合资期限 20 年，技术转让有效期 10 年。日方主要转让全套大规模集成电路设计、生产、管理技术，负责提供计算机辅助设计、辅助制造和辅助测试系统。10 多年来，首钢利用外资先后兴办了 27 家中外合资企业，除钢铁业以外，还涉及饭店、船务、电子、仪表、建工、海产、纺织、轻工、化工等行业，外商的协

议总投资额近 4 亿美元。

经过 10 多年的技术引进、技术改造和技术创新，首钢许多主体设备的设计和制造已达到国际先进水平，不少技术及设备已开始向国外转让。如无料钟炉顶、顶燃式热风炉、高炉喷吹煤粉等专利技术已有偿转让到美国、日本、英国、卢森堡等发达国家。向印度尼西亚的钢铁企业提供 10 万吨棒材轧机成套设备，全套设备共 458 台套、总重量 1870 多吨，从设计、制造到安装、试车均由首钢独立承担。这也是我国冶金行业第一次重型机械成套设备出口。1992 年，印度尼西亚的一家大型钢铁企业从德国引进一套轧钢生产线，其自动化电控部分总是调整不好，求助德国厂家和日本专家均未能解决，最后是由我国的首钢为其提供了全套轧钢自动化控制设备、备件和技术服务，合同总额达 115 万美元。90 年代初，美国钢铁联合公司（USX）和美国日内瓦钢厂为其 7 座转炉自动化改造工程公开向社会招标，首钢电子工程公司以首钢转炉自动化控制系统的经验模型和实证数据一举夺标，技术服务合同总额为 400 万美元，而且后来这一项目的合格率达 100%。一次试车成功。

（二）随着业务规模的不断扩大、经济实力的不断增强和技术水平的不断的提高，首钢集团在努力发展国内业务的基础上，也积极开拓国际市场，实行跨国经营。早在 80 年代初，首钢就已经获得部分进出口经营权，至今产品出口已由过去单一的钢铁类扩大到金属制成品、冶金成套设备、建材、化工、稀有气体、农机、军工、船舶、柴油机、自行车、健身器械、电子工艺品等 109 种，产品行销美、日、欧、东南亚等 40 多个国家和地区。1991 年首钢综合出口创汇达 2.1 亿美元，比上年增长 2.3 倍，其中机电产品出口创汇近 5000 万美元。

1. 经过一系列跨国经营实践，首钢除了产品大量出口之外，也同时具备了提供从设计、制造到建设、安装、调试、培训等一条龙服务的国际钢铁工程的承包能力。自 80 年代末以来，首钢开始承揽国际钢铁业的一些大型改建和新建项目：承包了印度那柯工业公司 500 立方米高炉的技术改造项目，合同总金额 330 多万美元；为菲律宾哈辛托财团编制了建设 100 万吨 / 年钢铁联合企业（项目投资总额预计近 8 亿美元）的可行性报告；在美国俄勒冈钢铁公司为其所属波特兰钢厂钢板矫直机的设计制造招标中中标，合同总金额 412.2 万美元，该套设备由麦斯塔工程设计公司设计，在首钢制造。

2. 首钢实行跨国经营的一个重要途径，就是努力扩大海外投资。1938 年 7 月，首钢购买了美国麦斯塔工程设计公司 70% 的股份，通过这一投资，首钢可以直接使用该公司的 850 份图纸和缩微胶片、46 个软件包、41 项专利技术和 2 个注册商标。这是我国钢铁工业企业首次获得国外先进的轧钢和连铸技术，对增强我国在重型冶金机械设备方面的设计和制造能力，提高我国钢铁企业的国际竞争力，具有十分重大的意义。1992 年 10 月，首钢总公司与李嘉诚任董事长的香港长江实业集团有限公司及加拿大怡和集团联合收购了香港东荣钢铁集团有限公司，其中首钢投资 2000 余万美元，控股 51%。东荣公司以经营钢铁产品为主，是贸易、仓储、运输、工程服务一体化的综合性公司，其钢材贸易额占香港市场的 1 / 3 以上。首钢收购东荣公司以后，可以以香港为基地，辐射东南亚，进而扩大全世界的钢材和机电产品市场，同时可以通过东荣公司进口钢材以调剂大陆所需。同年 10 月，首钢购买了美国加利福尼亚钢铁工业公司第二炼钢厂全部设备和厂房，将其拆迁回国后加以改造、配套，并在二年多的时间里形成年产 450 万吨钢能力的企业。11 月 5 日，首钢又在秘鲁铁矿公司的公开拍买中中标，以 1.2 亿美元购买了该铁矿。这是迄今为止中国工业企业在海外投资规模最大的独资企业。截止 1993 年，首钢集团在海外共兴办了 17 家合资企业，形成海外资产大约 1 亿多美元，其中 50% 以上的海外企业为钢铁业部门。此外，总公司还在 80 年代中期投资 105 万美元，与香港亨达船务有限公司合资成立了北京爱思济船务有限公司。经过几年的发展，首钢集团的这支远洋船队已拥有 1.5 亿元固定资产，7 条船、共 10 万载重吨的远洋运输能力，并已具备 5000 吨以下各类船舶的制造能力，成为年实现利润超千万元的国际化经营实体。

（三）国务院 1992 年给首钢扩大三方面经营权。作为我国支柱产业的特大型跨国企业集团，首钢集团在我国工业发展中占有十分重要的地位，发挥着显著的示范效应。1992 年 5 月 22 日，邓小平同志亲临首钢视察，在充分肯定首钢成功经验的同时，指出要给予企业更

多的权力，对企业要放松而不要卡紧。根据邓小平同志这一指示精神，国务院于同年 7 月 23 日发出通知，给首钢扩大三方面的经营权：

第一项是扩大投资立项权。以留用资金和自筹资金从速建设、能够自行解决建设和生产条件的，由首钢自主立项；在境外投资 1000 万美元的项目、在国内总投资 2 亿人民币以下的外中合资、合作经营项目，由首钢自主决定。

第二项是扩大外经、外贸和外事权。同意组建“中国首钢国际贸易工程公司”，有权经营所需设备、零部件、原材料的进口和自产产品的出口；有权经营“三来一补”贸易和二手设备贸易；有权在国外开矿，进口并经营矿石；有权经营技术进出口业务，对外工程承包与劳务合作业务；对出国组团、派驻人员、邀请外商、海外设点等外事活动拥有审批权。

第三项是资金融通权。同意首钢成立银行，开展人民币和外汇的存贷、结算、汇兑业务；办理国内外融资和租赁业务；办理各项信托、代理、担保、贴现、信用鉴证等金融业务；办理证券、保险、储蓄等业务。允许首钢在国内外设立银行分支机构；同意首钢在香港地区成立或收购一家银行。

经国务院和中国人民银行批准，首钢的华夏银行于 1992 年 10 月 18 日正式开业。它的诞生标志着金融与产业资本的有机结合，也是中国金融体制上的又一重大改革。华夏银行是继中信实业银行、光大银行之后，我国第三家直属于企业集团的商业银行，第一家直属于产业型企业集团的商业银行。目前，华夏银行在首钢集团中所处的地位，虽然还远远没有达到象日本六大企业集团中那些核心银行的程度，但近年来也搞股份制试点，面向社会公开招股，努力拓展业务，锐意进取，业务发展十分可观，对首钢集团内部的企业系列融资起到了不可

忽视的保证作用。**中企资料网—WWW.ZQZL.CN—中国最大的资料下载网站**

（四）首钢集团对人才开发战略、信息开发战略以及科技开发战略等方面也十分重视，颇具特色。如在集团设有海外留学人员接待站和引进智力办公室，吸引大批留学人员和国内外专家来集团工作。在企业内部则实行岗位培训和双考制度，使优秀人才能够选拔到符合自己特长的岗位上去。在信息开发战略方面，在继续巩固拍完善内部四级（总公司—分公司—厂矿—车间）计算机管理信息网络系统的同时，进一步开发跨国计算机管理信息网络系统和无纸贸易等现代信息技术。集团内设有信息中心，与国内外各大信息中心和数据库联网，并建立起了自己的国内外贸易、金融、科技、大企业经营状况等信息数据库，使首钢的信息开发和利用达到国内外先进水平。在科技开发战略方面，除了在公司内部继续实行科研生产一体化之外，同时还与中科院、清华大学等院校联合，实行产业科研一体化战略，向电子、机电、新材料等高技术领域进军，并逐步实现科技开发国际化。

### 思考题

1. 首钢为什么能够获得跨国营销的成功？
2. 从首钢的海外投资决策中你可以学到些什么，在你看来它有没有不足之处，为什么？
3. 作为传统的支柱产业，如何在国际经营中获得比较优势，体现竞争力，体现现代化，谈谈你的看法。

### 四、新民钟表公司

新民钟表公司位于 W 市城乡结合部，约有固定资产 5000 万元，是一个拥有 1000 人的国有中型企业。公司自 50 年代成立以来，有过辉煌的历史。进入 90 年代后，全国手表行业中除飞亚达、罗西尼等少数几个企业经营情况尚好外，大多数企业经营状况都不好，新民钟表公司也出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子，经过竞选，李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构，把公司科室人员由 50 人精简到 40 人，加强了现场管理和质量管理。

新民钟表公司位于 W 市城乡结合部，约有固定资产 5000 万元，是一个拥有 1000 人的国



有中型企业。公司自 50 年代成立以来，有过辉煌的历史。进入 90 年代后，全国手表行业中除飞亚达、罗西尼等少数几个企业经营情况尚好外，大多数企业经营状况都不好，新民钟表公司也出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子，经过竞选，李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构，把公司科室人员由 50 人精简到 40 人，加强了现场管理和质量管理。

新民钟表公司的主要产品是机械表和机芯。经市场调查，机械表在国内市场已不受欢迎，全行业销售额呈逐年下降趋势。公司年产机芯 100 万只，主要卖给香港的中间商，每个机芯的售价在 12.60~12.70 元之间。由于没有达到约 1000 万只的经济规模，每个机芯的成本为 12.50 元左右，比同行厂家高许多。公司生产的低档机械表在省外根本卖不出去，在本省的市场占有率已由前几年的 10% 下降到了 5%，并且其主要购买对象在农村。

目前企业实际上已处于亏损状态。李总经理担心，一旦香港中间商停止订货，企业将陷入更大困境。公司经过多次研究，认为必须搞多角化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉 OK 厅，建造了钓鱼池和游泳池，并办起了一个“新民度假村”。公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡、养兔场。

公司了解到在距公司 100 多公里的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李总经理通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办新民铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后，公司召开了全体职工大会，李总经理在会上说：“当前公司严重亏损，机芯和机械表销售情况不好，资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势，团结一条心，黄土变成金。今天我动员大家集资自救，自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的条件下，自愿集资，不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后，再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来，就可以帮助公司解决当前发展的难题。”

在李总经理的号召和带动下，仅两周时间，公司就集资 100 余万元，再从各车间抽调了得力人员，经过紧张的筹备，半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。李经理非常兴奋地说：“我们现在是一、二、三产业并举，农、工、商齐上，照这样的势头发展下去，我们的公司是大有希望的。”

但是好景不长，过了不久，土法上马的铁矿砂厂出了事故，山坡上的废泥浆由于堆放过多，流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令新民铁矿砂厂停产并处以罚款。由于地理位置不好，游客不多，再加上经营不善，“新民度假村”也出现了亏损。公司的养殖业原来是由一个农大毕业生管理，但他认为公司没有发展前途，不久前离职而去。这使得李总经理及公司陷入了极度困难之中。

#### 思考题：

- 1、从管理的角度来看，你认为李总经理上任伊始首先应该抓什么工作？
- 2、新民钟表公司土法上马铁矿砂厂的决策是否正确？为什么？
- 3、该公司多角化经营战略失败的最主要原因是什么？

### 五、摩托罗拉公司

摩托罗拉公司是一个由两个产品体系所构成企业集团，一个是通讯器材，一个是半导体产品，集团底下又分成很多部门。这样一个庞大的企业集团组织，从高层主管到生产线，权力全部分散，公司整体只有一个不足 30 人组成的公司总部统帅。出乎意料的是公司运转井然有序，效率非常之高，公司发展迅速惊人。而摩托罗拉公司达到如此境界，是付出半个多世纪苦心经营的结果。

实际上摩托罗拉公司自诞生之日便打下了家族影响力的痕迹，它是由公司现任董事长劳勃·盖尔文的父亲在 1928 年创立的。

劳勃·盖尔文是一个彻头彻尾的个人主义者，他创立摩托罗拉公司时，资本很少，一共只有 565 美元，一直到 1930 年，摩托罗拉公司才成功地制造了汽车收音机，到 1967 年摩托

罗拉的营业额也仅为 4.5 亿美元。

劳勃·盖尔文于 1964 年担任公司的董事长之后，事实上公司权力集中在他一个人的手上。1968 年，该公司的半导体产品集团主管李斯特·何根跳槽到加州一家对立公司而出任总裁。当时，李斯特·何根带走了 8 名重要职员。大约一个月以后，前前后后一共走了 20 个人。两年之后，摩托罗拉公司竟然有 80 名员工跑去投效何根，主要原因是公司权力过于集中，自主权大小，因而缺少对员工的有效激励。

尽管盖尔文矢口否认这是一次惨痛的教训！，但他也不得不承认，何根的叛变已经严重地伤害到整个公司。他补充说：“一旦一个机构受到打击而元气大伤的时候，一定会有很多人觉得自己也不得不另谋出路。”这次背叛事件发生后，他意识到经营管理方针上必须要做一些改变，也就是把权力及责任分散。1970 年盖尔文让位于威廉·卫斯兹，但他仍留在董事会。

威廉·卫斯兹接任了公司董事长兼营业部经理，并进行大幅度管理改革。他说：“通常，我们都只保持一些公司的大目标及原则，至于一般权力与责任我们都尽量把他们分散到各个阶层。”他还说：“当然，我也承认，就象溜狗一样由于我们用来管束各部门经理的皮带放得太长，所有我们的脚也经常给石头碰伤。”

从此，摩托罗拉公司致力于把权力分散到各盈利单位。现在公司内的各单位对资源分派及预算编列方面都已经有了相当可观的财务控制权，同时，他们也有权力决定加入或退出那些营业项目。

根据史蒂芬·李威这位专门负责公司企划、行销、设计及维持公司与政府公共关系和广告事务的高级职员说，摩托罗拉公司似乎已有一种趋势，要把公司内的各个部门当作个别事业来处理。他说：“一直到最近，说老实话，我们都没有一个明显而确定的整体政策，你绝对看不到任何有关这方面的记载，而且，他也绝对不可能从不同的人的描述中去猜测它究竟是些什么东西。”

摩托罗拉公司之所以有逐渐把权力分散的趋势，一个主要原因是公司有不少服务多年的老经理，同时由于它仍然保留家族经营形态，受家族的影响很深，因此，公司里面有不少家长主宰式的暗流存在。公司愈大，员工愈渴望变成股东。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。

基本上，公司现在所做的，正是要把整个公司分成很多智囊团，因为只有这样，才能使大部分的人都分享到当年盖尔文家族各分子所拥有的权力与责任。统帅公司整体发展方向的上层组织采明三头马车制，由威廉、劳勃和米歇尔组成一个非正式的董事会核心。米歇尔也是摩托罗拉公司的元老，他们三大巨头加起来，在该公司整整做了 89 年之久。公司内所有的部门主管如果有事情，可以直接向他们三大巨头组成的三头马车报告。不过，大概一年以前，他们之间第一次有了改变，每一个巨头开始专门负责四到五种贸易，在这些事务方面，他将拥有较大的决定权。不过，尽管每一巨头都有自己的专责，但对于公司的所有决策他们每一个人仍然有全部的决定权力及责任。卫斯兹说：“通常，我不会越权去管波比及约翰在他们的专责方面的什么事，但如果碰到情况十分紧迫时，我也常毫不犹豫的越组代庖。我义不容辞地处理这件事情，是因为我知道他们一定会同意我的办法。”

事实上，只有在他们三大巨头对同一问题意见相左的时候，才会产生“谁来决定”的问题，不过这种决定只限于几种情形。这几种情形通常都是关系到全体利益的敏感问题，像管理发展、人事管理、组织规划、年度预算的拟定以及对员工及工作成效的考核等等。

董事会每个星期一主持一次例会，先花两个小时与公司的高级职员接触，然后再花两个小时来单独讨论问题。除此之外，每隔 4 周一次的工作会议上，他们也花几个小时来讨论一些有关公司长期发展的战略。公司总部人员十分精简，主要负责与海外分公司高级主管联络，代表公司与外国政府或海外机构建立业务关系，包括人事部门及法律会计部门只有 30 人。

一般而言，公司内各部门间的目标及方针大致上都很协调，正因为如此，总公司在营运方面长期不加干涉也不致造成问题。公司职员大部分的工作只是要确保每一个关系集团及部门都能够彻底了解公司五年计划的基本规定，同时及时地把它付诸行动。任何计划在



提到董事长办公室之前都必须经过三人核心审查，五年计划的第一年实绩将作为第二年预算实施的主要参考。

如果某一个关系集团在自己的预算内想推动一项工程计划，那么他大可以放手去做而不必把详细情形报告总公司或向上级请示。通常，只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大修正时，总公司才会发生警觉而加以过问。

#### 思考题：

1. 摩托罗拉公司在组织上经历了一个什么过程？
2. 1968 年何根的出走主要反映了过分集权的哪一个弊端？
3. 摩托罗拉公司目前的组织结构形式是什么？

## 六、通用的组织结构创新

1916 年，随着联合汽车公司并入“通用”，阿尔弗雷德·斯隆出任通用副总裁。作为通用副总裁的斯隆，发觉到通用管理上存在的问题。他先后写了 3 份分析通用内部管理弱点的报告。但是，总裁杜兰特只是赞赏，不予采纳。到了 1920~1921 年的经济危机期间，“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了。公司危机四伏，摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职，皮埃尔·S·杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下，开始了改革的进程。这场改革从 1921 年一直持续了 10 年。

斯隆分析了“通用”公司的弊病，指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上，他们事无巨细，大包大揽，反而事与愿违，造成了公司各部门失去控制的局面。他认为，大公司较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点结合起来，才能获得最好的效果。由此他认为，通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想，斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划，并第一次提出了事业部制的概念。

1920 年 12 月 30 日，斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年 1 月 3 日这个计划开始在通用公司推行。

斯隆以后的 10 年中，改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部（前者是在总部进行工作，后者负责各个方面的经营活动）的做法很为大家熟悉，这种分组在 19 世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队，特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式，许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正要在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉，但在当时是第一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明：我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好象一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。”首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为，通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌最后到雪佛来牌。这时 20 世纪 20 年代早期的产品阵容。以后有了改变，即：1925 年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛来和奥尔兹莫比尔中间缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。

每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦

然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位差不多有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确实保有较小公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921年，通用汽车公司生产了21.5万辆汽车占国内销售的7%；到1926年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到120万辆。通用汽车公司现在已拥有40%以上的汽车市场。1940年该公司产车180万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额1921年是56%，而1940年是19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成第三位，后者在1921年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降之一。

#### 思考题：

1. 集权式组织结构有百害而无一利，对不对？
2. 关于事业部制优点，是各事业部具有相对独立的利益和自主权和各事业部之间协调方便，对不对？

### 七、澳新银行的墨士行长

曾为著名的壳牌石油公司效力多年的化学家唐·墨士，1984年加盟澳大利亚的澳新银行，并于1992年出任行长，成为澳新银行的掌舵人。在他的带领下，澳新银行从一个效率低下、赢利微薄的机构，变成了今天亚洲最大的澳资银行。独特的经历、出色的业绩使墨士成为当今澳大利亚乃至国际金融界的知名人物。

墨士1941年4月出生于英格兰的曼彻斯特，很小的时候就随全家迁到了苏格兰。他的父亲是一名制药专家，也许是受家庭的影响，也许是秉承了苏格兰人热爱科学的传统，墨士从小就迷恋于自然科学。从圣·安德鲁斯大学化学系以优异的成绩毕业后，为开阔思路，墨士又考入了曼彻斯特大学，攻读人类学硕士学位。多年后，墨士在回顾自己的这段求学经历时说：“在科学方面受到的良好教育令我受益匪浅，那是生活和就业的起点。而在攻读人类学的那几年里，我又认识到读书与思考对一个人的成长是多么的重要。”

墨士这种不同寻常的知识结构吸引了著名的壳牌石油公司，毕业后他应聘进入该公司的研究部。之后，他又在金属部和煤炭部工作多年，并被派驻荷兰、加拿大、印度尼西亚和澳大利亚等地工作。正是因为来到了澳大利亚，墨士在43岁时加入澳新银行。几年中，他先后担任过战略计划部、经济研究部以及零售业务部的总经理，并在1992年出任行长一职。

众所周知，一个人中年之后再另起炉灶决非易事，尤其是闯入银行这样一个相对稳定和保守的行业，需要更多的勇气和胆识。很多人在一家银行供职多年，且在职务升迁的台阶上爬了大半辈子，他们对新人的抵触情绪可想而知。不过，也算是机缘巧合，墨士于八十年代中期加盟澳新银行时，澳洲的银行业正发生着前所未有的变化。金融自由化的发展和信息技术的突飞猛进，使银行在经营观念、业务操作和组织管理等诸多方面，都与以往大不相同。这种深刻而迅速的变化，迫使所有的银行对自身进行全面的调整。墨士在多年以后才认识到，正是这种历史变革为自己进入金融界并有所作为创造了难得的契机。

1992年，墨士刚当选行长时，由于经济衰退，加上经营不善，澳新银行正处于严重困境：资本不足、开支庞大、存带利差缩小，国内机构纷纷亏损。1992年该行共亏损3.92亿澳元。墨士上任后，从整治信贷资产入手，大力核销坏帐，对信贷业务实行一套严格的管理制度。同时，积极发展国际业务，特别是扩大在亚洲的机构网点和经营规模。正是这一战略使澳新银行大大受益。随着近几年来亚洲国家经济的快速增长，澳新银行在这一地区的资金管理、贸易融资和零售业务发展迅猛，利润丰厚。1996年，该行赢利已达10.50亿澳元，其中近一半来自亚洲。如今，澳新银行已在西起地中海，东至日本的广阔区域内建立了庞大的业务网络。同其他澳资银行相比，该行在亚洲的经营规模和业务实力已成为其最大的竞争优势。

澳新银行出色的业绩不仅取决于正确的战略决策，也归功于墨士先生注重在银行内部培养凝聚力。上任伊始，面对机构臃肿、效率低下的难题，墨士并没有仿效其他经营不善的银行的做法，靠大量裁员来节约开支，摆脱困境。他的做法是重新调整机构，让人员合理流动，将“过剩”的雇员安排到更胜任的岗位上。事实证明，这一做法是很明智的。据外界评论，墨士在澳新银行很有人缘。人们喜欢他的坦白和直率，说他像一位“快乐的大叔”。即使是一些最尖刻的市场评论家也对他深怀好感，认为同其他银行家相比，墨士十分平易近人，这使他身边的人有了安全感。

由于从事过化工和金融两种截然不同的行业，墨士先生对银行工作有着独特的感受。他相信，在科学研究中所养成的素质，对从事银行工作大有裨益。虽然曾在很多国家工作过，又已在澳大利亚定居多年，但墨士先生始终认为自己是一个典型的苏格兰人。那里是他的故乡，苏格兰的传统浓厚地熏染着他的性格，那就是崇尚自由，尊重科学；重视教育。当人们问他，典型的苏格兰人是不是总爱捏紧双拳，一毛不拔？墨士先生就会笑呵呵地回答说：“那只是英格兰人的说法，就像墨尔本人和悉尼人，总爱开对方的玩笑。”其实，苏格兰人有点像荷兰人，十分理智。他们非常谨慎，但从不吝啬，这使得他擅长于财务管理。

还是在圣·安德鲁斯大学念书的时候，墨士认识了一个学习法语的姑娘，也就是他现在的妻子安吉拉。直到现在，两人还总喜欢争论到底谁在大学里最用功。墨士常常开玩笑地抱怨道：“我们这些可怜的理科学生，学习紧张得要命，每天不是上课就是做试验。而我妻子除了偶尔上两节课，就是看看书，或者想点儿高深莫测的问题，真是过得悠闲自在。”墨士喜欢打高尔夫球，也喜欢音乐和桥牌的奇妙境界。他深谙忙里偷闲的乐趣。

### 思考题

1. 墨士在上任伊始的改革，显示出他的什么领导方式
2. 墨士的成功经营说明领导者应该具备哪些方面的素质和技能？

## 八、明年的生产计划方案该怎么定

浦江光学仪器厂是一家新型的综合性的光学仪器制造企业，属多品种、小批量生产类型。全厂现有职工 3600 人，技术力量雄厚、设备齐全，能够生产多种大型、精密、光、机、电结合的光学仪器。其主要产品有光学计量仪器、显微镜仪器、物理光学仪器等 6 大类，80 多个品种。建厂 30 余年来，该厂走过的是一条蓬勃发展的路，共生产各种光学仪器 24 万多台，创造利税 22614 万元，并多次获得市仪表局、市政府、机械工业部、国家计量局的表彰和奖励，成为同行业中的佼佼者。

然而，最近两天杨厂长在确定下年度生产计划方案上，却有些举棋不定了。体制改革前国家统购统销时，企业制定生产计划比较容易。计划科只要按上级下达的指令性计划安排生产即可，不需要考虑销售问题。体制改革以来，企业由生产型转向生产经营型，制定计划要考虑的因素大大增加了。多年来，该企业一直沿用一套长期以来形成的、以产品为导向的制定计划的方法，已经越来越不适应现实需要，必须加以改革。近两年来，这个厂产值呈低幅度上升，利润却下降了。前年工业总产值 2584 万元，利润 778.2 万元；去年总产值 2600 万元、利润 630.7 万元。利润下降，固然有原材料涨价、生产成本提高等多方面因素影响，但计划制定的正确与否却是个关键问题。怎样使明年的生产计划更趋于科学、合理，这正是杨厂长所思索的问题。

前天下午，厂部召开了下年生产计划方案讨论会。这次会议和以往不同。除了充分准备外，还扩大了与会人员的范围，因为此次年度计划的制定，难度较大，内外条件复杂、不定因素多、平衡难。而计划制定的正确与否直接关系到企业下年的经济效益，关系到企业能否稳定地向前发展，因此必须认真对待和严密论证。

计划科朱科长说：“从外部形势看，目前销售市场变化迅速。出口创汇难度大，行业竞争加剧，企业负担加重；从内部看，生产能力跟不上，新产品开发难，批量试制上场慢。鉴于

---

这些因素，根据市场销售情况和厂里现有的生产能力。同时考虑到各车间的生产周期性、各工种负荷均衡性、原材料供应的保证程度和技术准备等，在进行综合平衡的基础上，我们编了 A、B、C 三个下年生产计划方案供大家讨论。”朱科长说着，向与会人员提供了几则资料。（见表 7、8、9）

在展示了这些资料之后，朱科长继续说道：“我们制定出三个计划方案主要是为了便于大家就此广泛展开讨论、集思广益，以便最终确定出适合企业情况的最佳生产方案。三个方案的侧重点各不相同：C 方案侧重于效益、B 方案侧重于销售、A 方案介于二者之间，是个折衷方案。至于我们计划科的观点，下面由本科计划员王明来讲一下。”

表 7 A、B、C 三方案部分产品比较表

产品代号	下半年计划产量 (台)			销售科建议产量 (台)	本年计划产量 (台)	单位产品总工时 (分)
	A 方案	B 方案	C 方案			
2XA	2 800	2 250	3 000	2 000	1750	5 622.02
2XC	800	800	800	800	500	8 753.19
19IC	60	60	60	60	46	67 949.28
19JA	60	60	60	100	120	73 758.2
19JE	30	10	40	10	20	
3C	—	30	—	30	—	...
⋮		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
合计	13 275	13 405	13 315			

表 8 A、B、C 三方案主要指标比较表

方案	产量 (台)	商品产值 (万元)	利 润 (万元)	产值利润率 (%)	全部产品 总工时 (分)	品 种 (个)
A	13 275	2 621.465	757.4605	28.84	128 251 290.2	34
B	13 405	2 655.255	745.3075	28.07	132 403 911.7	36
C	13 315	2 609.785	758.7085	29.02	127 463 531.8	31

表 9 A、B、C 三方案主要项目排列表

名次	品种	产量	商品产值	利润	利润率	工时
1	B	B	B	C	C	B
2	A	C	A	A	A	A
3	C	A	C	B	B	C

计划员小王说道：“我们计划科认为采用 C 方案作为明年的生产计划比较合适。大家从 A、B、C 三方案项目列表中可以看到，C 方案虽然产量、产值都不是最高，但所耗工时最少，效益最好。企业生产的中心任务是提高经济效益。只有通过不断提高经济效益，才能增加积累，发展生产，才能谈到改善职工的生活条件，才能为社会创造更多的物质财富。所以经济效益是第一位的，我们在安排各种具体产品时，充分考虑了这一点。比如，销售科建议生产计量仪器中的非接触式球径仪（3C）30 台，但我们在 A、C 两方案中均没作安排。其原因主要是考虑到效益问题。这种产品已经几年不生产了，技术资料不全、设备工装也不配套，重新厂马，许多技术问题一时难以解决。而且生产这种产品准备工时很长，是生产工时的 2~3 倍。工作量大、工艺复杂，效益相对其它品种而言较低，每台售价 8000 元，利润却只有 25% 左右。如果安排这种产品，势必影响计划完成，耽误交货期。考虑到弊大于利，所以没作安排。

再比如，万能工具显微镜 19JA 的安排也是这样。销售科建议生产 100 台，但在方案中

均安排 60 台。而 19JE 产品，销售科建议生产 10 台，但 A、C 方案分别多安排 20、30 台。为什么这样安排？其原因在于 19JE 是在 19JA 的基础上改型换代的，属于新开发产品。多安排 19JE 目的在于向用户推广新产品。让新产品逐渐占领市场，老产品逐渐退出来。不断进行产品的更新换代，是企业长期占领市场、获取长期高效益的关键！因此，推广新产品关系到企业的市场竞争能力和企业今后的长期发展。基于这种考虑，我们在安排计划时作了有意识的调整，降低了 19JA 的产量，提高了 19JE 的产量。

总之，对于一些产值高、利润大的产品和一些有利于提高企业长期经济效益的产品，我们尽量多作了安排。其它一些和销售科提出的建议数有出人的品种，我们也都是从这一基点出发进行安排的。当然，我们在具体安排时，在考虑利润的同时，也考虑了销售的可能性，并且和企业的生产能力进行了平衡。多安排的品种数量是建立在市场销售还有很大潜力可挖的基础上的。少安排的或不安排的品种数量因其生产成本低、消耗工时多、利润少。我们认为，通过加强销售工作，采取适当的促销手段，配合得力的推销人员，开辟潜在市场，按 C 方案生产，销售不成问题。”

销售科科长老肖紧接着阐述了销售科的意见。他说：“三个方案各有利弊。如单纯从效益和工时着眼，C 方案显然可取。但是我们认为决定企业年度生产计划，不能把着眼点仅仅放在效益上，应该首先考虑销售的可能性。当今市场竞争激烈，变化多端，产品的销售状况很难预测。由于新产品不断涌现，今天畅销的产品，明天也许变成滞销品。用户的需求多样化、复杂化，因此制定生产计划不仅仅要考虑企业能否获利、获利多大，还仍须考虑销售是否有保证。如果没有销售作保证，利润就是一句空话！以销定产、满足用户需要，为社会提供适销对路产品，是我们企业进行生产的主要目的。我们是社会主义企业，不能唯利是图。制定计划不能仅仅局限于一个企业小范围上获利最大，要考虑到全社会的效益。于国、于民有用的产品就应该生产，这才是根本！而且 C 方案也缺乏严密性。例如，新产品 19JE，从推广新产品角度看，多安排当然有理，但必须有销售的可能性。目前，用户对 19JE 这种新产品还不够了解，习惯于使用 19JA。据市场调查，明年 19JA 的需求将更大。所以应以 19JA 为主。至于向用户推广新产品，以适应将来的发展，这需要一个介绍和引导的过程，一不能一下子就增加 30 台 19JE。因为其单价为 3 万元，30 台则为 90 万元。这意味着要冒 90 万元的风险。万一这种新产品推销不出去，必然造成积压，从而浪费大量资金。考虑到企业的经济效益，这笔帐不能不算！所以 C 方案不足取，我们认为采取 B 方案，作为下年生产计划比较合适。这样可以保证产销平衡，企业不至于冒太大的风险。”

产品开发部张主任接着发言讲道：“我认为 B、C 方案都有其道理，但也都存在着不足。C 方案单纯讲效益，对销售考虑不足，计划自身带有冒险性；B 方案单纯强调销售的保证程度，有些保守，一缺乏开拓市场、争取用户的进取精神。所以我认为 A 方案比较合适。A 方案产量低，产值、利润、品种、工时都居中，根据我厂面临的内、外部形势，明年将是我厂生产情况最严峻的一年，因此我们制定计划一定要慎重、稳妥。近两年产值增长幅度很小，平均只有 5.9%，利润则呈明显下降趋势，就目前掌握的情况分析，明年如不采取强有力的措施，利润将进一步下降。目前从企业内部看，生产能力同产值的增长越来越不能同步。由于近几年来在设计、工艺、加工手段等方面所采取的技术措施跟不上生产发展的步伐，使生产能力不足的问题日益严重。现在产值一上升，能力缺口就增大，实际生产能力不仅得不到补充，甚至有下降趋势，所以为稳定生产，谋求长期发展，我们必须从下年开始深入挖掘企业内部潜力，在对现有生产能力填平补齐的基础上，力争使生产能力再提高一步。在恢复、发展生产能力的同时，大搞开源节流，推行现代管理方法，降低成本，提高利润，尽量使产值和利润的增长趋于同步。A 方案产值、利润居中，而产量和工时都比较低，便于我们进行生产能力的填平补齐和其它各项工作。因此我认为下年生产计划采用 A 方案比较妥当。

杨厂长听了三位同志的发言，深深地陷入了沉思。三个方案各有千秋，到底采取哪个方案，他一时举棋不定，看看难以在会上取得一致的意见，便宣布休会了，因为他需要独自冷静地想一想……

---

思考题：

1. 请问您对本案例有何看法？案例中给出的资料是否充分？
2. 如果您是厂长您会选哪一个？为什么？



## 九、艾柯卡：受任于败军之际

在本世纪 70 年代末，号称美国三大汽车公司之一的克莱斯勒公司，由于经营管理不善和伊朗事件导致的第二次石油危机的冲击而陷入内外交困、走投无路的窘境，濒临破产的边缘。舆论断言，克莱斯勒只有破产倒闭。

然而，临危受命的公司新任董事长兼总经理艾柯卡却借公关活动的回天之力，奇迹般地使克莱斯勒重新崛起，其奥秘何在？

在当时克莱斯勒资金拮据、筹措无门的情况下，为重整旗鼓，艾柯卡不得不求助于政府的担保贷款。但这一行动一开始就遭到舆论的猛烈抨击：实业界、金融界联合发表声明示强烈反对，说这样做的话无异于奖励失败；报业界连连发表社论和各种文章、漫画，讽刺挖苦克莱斯勒；甚至诅咒它“庄严地死去”，有的让艾柯卡宣布公司破产等。这些不利舆论使得议员大都对贷款一事持消极态度。

### 中企资料网—[WWW.ZQZL.CN](http://WWW.ZQZL.CN)—中国最大的资料下载网站

为扭转舆论宣传，艾柯卡制定了“扭转形象、重建信誉、赢得人心、争取公众”的工作方针，并以此为主题，积极展开公关活动。在当时大部分传媒已存成见、无法利用的情况下，他们采取“花钱买名声”的广告策略，不仅在报刊上广为登刊显示公司信心和主张的图片、公司计划等，而且作为公司首脑的艾柯卡亲自拍摄广告片，向公众阐述公司的经营发展战略和质量意识等。这些给广大公众都留下了极为深刻的印象。

为进一步争取公众信任，克莱斯勒采取了不掩饰、讲真话的态度。为此，他们根据报刊的批评和公众心理，主动解答公众的疑问，证明他们革故鼎新、山再起的信心。他们邀请供应商、推销商到公司实地考察，以增强透明度和责任感。

真诚的态度打动了公众。许多人自发地为克莱斯勒的贷款奔波，公司更是不遗余力，开展了声势浩大的游说活动。在国会举行的听证会上，艾柯卡承认公司在过去管理上的失误，宣传公司革新工作已取得的成就以及彻底扭转局面的计划与信心，并且指出了克莱斯勒如果破产的严重后果和社会责任：60 万员工数以千计的供应商、经销商的倒闭，国内失业率一夜之间将上涨 0.5%。政府第一年将要为此支付 27 亿美元的失业保险金和福利费，最终导致美国纳税人增出 160 亿美元，而克莱斯勒不过申请 13 亿美元就能承担这个巨大的社会责任。已向其他组织提供了 4000 亿美元贷款，唯独对克莱斯勒如此不公。

与此同时，每位国会议员都收到一份资料，表明其所在选区有多少克莱斯勒的供应商和经销商将受到公司破产的灾难，使公司倒闭与议员的选票挂钩。通过这些活动，舆论终于转向，各界公众纷纷以各种方式表达对克莱斯勒的支持，国会也以压倒多数通过了给克莱斯勒的担保贷款。

贷款到手，只是取得了实现目标的一个条件，在公司内部还须争取职员们对公司目标的认同和行动。而难题在于不得不进行的减薪和裁员，矛盾敏感而锐。面对这一棘手问题，艾柯卡首先致力于在公司树立起“有难同当、共渡难关”价值观念，他率先将自己的年薪从 36 万美元降至 1 美元，并广为宣传，引起轰动，并与股东和员工坦诚相见，告诉大家企业面临的困境，使大家产生共同的忧患意识。在公司经营运作中则厉行节约。其次，进行有效的沟通，争取员工理解、持和合作。他认为一个好的经理人员花在听的时间起码要和花在讲的时间一样多。

艾柯卡认为当员工为了企业的利益提出各种建议时，即使没有采纳，也要尊重建议者的主人公意识，要对建议者说一声“你的主意好极了”，这时如果你不拍拍他的肩膀，他就永远不会再向你提建议。

艾柯卡几乎遍访了公司的每一个员工，每天同上百人握手交谈；倾听员工们对经营管理的意见和建议，解释公司的计划、政策，让大家了解整个精心策划的活动，使他们个个成

为其中的一分子。

在裁员问题上，公司决定裁减率控制在 10%，且从高层着手，并保证一旦公司清偿贷款即重新雇佣被裁人员。与此同时，艾柯卡顶住压力，坚持邀请工会代表参加董事会，参与公司管理和决策，允许员工持股。这一系列活动得到了员工的广泛理解、拥护和支持。

经过大刀阔斧的整饬，克莱斯勒有了转机。为了能在公众面前树立起一个新的形象，公司拟定了这样的思路：告诉大家克莱斯勒是一家新的公司，和老的克莱斯勒不一样。

艾柯卡到处游说，撰写文章，宣扬克莱斯勒的经营战绩。他甚至亲自驾驶着克莱斯勒生产的新车炫耀。在电视广

告里他频频露面，共拍摄了 46 部商业广告片，推销克莱斯勒的每一种新车。艾柯卡轻松活泼、妙趣横生的表演，又使克莱斯勒成为人们所青睐的汽车厂家。

艾柯卡的苦心终于得到了回报。1983 年克莱斯勒公司从亏损户一跃成为年盈利 9.25 亿美元的企业，公司股票每股价格从 3.5 美元猛升 35 美元。

克莱斯勒颇具匠心的“公关术”，使克莱斯勒这只将要沉掉的航船，又成为劈波斩浪的巨舰，展现出与福特、通用并驾齐驱的风采。

### 思考题：

1. 谈谈你对艾柯卡的看法。
2. 为使公司重新崛起，艾柯卡具体采取了哪些措施？这些措施是如何取得成效的？
3. 如果是你，你是否会采用这些措施？

## 十、古局长的遭遇

滨海市是一座新兴的中型工业城市。它近年扩展迅速，人口已近百万，市区建设向南郊与西郊发展。市领导想在美化市区环境方面走到全国的前面去，狠抓公园和娱乐点的规划和建设。因此，当市园林局老局长决定近期要离休时，市领导让组织部门尽量物色一位能力很强的园林专家来继任。经过几个月的努力，终于选中了古安松。老古在大学时本是学建筑学的，曾在几座城市的城建、园林部门工作多年，前年还到一个干部训练班去学过一段现代管理。他已在另一个中等城市当了 4 年多园林管理局副局长，负责该市 5 座公园及 29 个娱乐点的设计、建设、改建或扩建，经验丰富。该市与滨海有传统关系，几经交涉，对方才同意放人来“支援”。

老古如今就任市园林管理局局长的职位已有一年多了。上任伊始，就可以明显看出他的作风与前任老局长截然不同。那位老局长中午吃饭往往要很长时间，饭后还要午休；他常花掉很多时间跟本局部属闲聊及与市里显要人物交际。老古则从来不干这类事。他每天一大早 8 点钟准时上班，中午在食堂吃一顿便饭。之后继续工作直到下午 5 点下班。他的时间几乎全用在制定和审理规划、设计、预算及业务会议这些正经事上；他甚至亲自参加本市新动物园的设计、规划工作。

由于园林工作本身的吸引力，加之老古工作的显著成效，本市报纸已登载过几篇有关他的报道与访问记。他在本市企业界声誉鹊起，因为他在接见记者时提出过一句格言——“效益的关键是效率”，意思是，他希望大家要注意巧干而不是单纯的苦干。他还提出要他局里的职工宁可多花点时间检查所干工作的质量如何，若发现问题，当尽快解决。

然而，老古手下的人并非工作效率都很高。其中有两人在本局工作已多年，资格很老，干活却特别糟。老古找他们个别谈话，提醒他们注意，但他们却我行我素，毫无改进，于是老古就把他们调出局机关，下放到基层公园管理处。这便引来一些议论。听说那两人中有一位是市委某常委的连襟。不过，市府办公厅主任老丁却明确地支持他这一做法，而这位常委看来也未予干涉，就是市长本人也认为老古做得对。事过不久，老古有一次在市府大楼遇到

市长时，市长曾对他说：“你干得对，咱们不能老容忍碌碌无为的二流子在机关混下去。他们俩其实早该撤了。你们局的老局长是个老好人，怕得罪人，一直拖着。你这么一来，就都知道不认真干活是不行的了。”听见市长这么说，老古当然挺高兴。他知道他想改变机关拖拉作风，提高办事效率，没有各方面，特别是上级的支持，是很难办到的。

在机关改革中，市领导订了一条规矩：每隔半年，所有领导干部都必须为自己的直属下级做一次考评和鉴定，还得明确评出优、良等若干等级来。市里要求老古也这么办。他给手下四名主要业务副手分别评了“优”、“良”、“一般”。有位得“良”的女干部十分恼火，她说她参加工作以来，从来都被认为是最好的。老古说，别的领导可能认为她干得很出色，可他并不觉得如此。他一上任就曾明确地向她布置过一些任务，规定了一些具体指标。可是照他看来，她并没有把她该做的每件事都做好。他这样解释说：

“你的工作是不错，但并不算特别突出。你是花了时间，把大部分工作都干了。可是我应该坦率地告诉你，你并没下过什么特别的功夫。你的工作进度是自己安排的，但你所订的指标只能算中等。有好些事本该你干，可是你没干得了，只好交给别人干。我觉得这不是什么能力不足或没受过有关训练的问题，而是态度问题，积极性、主动性问题。老局长在任的时候，他可能认为你干得很突出。这使你对究竟什么才算真正突出产生了一种错误的印象。老局长是位老好人，我的要求比他高，而且我希望你能达到这要求。没有什么理由你不能成为最出色的干部，一切都看你自己的努力了。”

老古满以为自己是言词恳切，苦口婆心，谁知道他这一番话却使那位女同志大感寒心，马上拂袖而去。

他跟另一位副手的谈话也和这一位差不多。这个人得知他的鉴定只是“一般”就叫得更响了，认为这评价实在太低。可是老古寸步不让，不过他觉得也不能搞得太僵，便对这位同志说，相信他准能干得更好些，希望下半年考评时能给他一个较高的评语。

古局长的这次考评活动可能已为随后发生的情况定下了基调。以后的两个月，局里的办事作风果然面目一新。老古看得出大家干的活多起来，人们对工作更用心了，事情都能按时完成。这确实使老古心中暗自高兴。

到了下半年考评时，古局长给这四名副手都下了一个“优”的评语。他还向市长和办公厅主任汇报说，该局按期完成了全年既定计划与指标，预算却正好花掉 99%，还有 1% 的节余，这主要归功于全局同志的共同努力。园林局能做到这样一步，是该局历史上破天荒第一遭的事。以前该局总是打报告说，有些项目完不成，如某条大道还要栽 250 株法国梧桐啦，某公园还有几处风景点还没建成啦，都得要追加预算等等。

还有件事引起了老古的注意，就是局里获得较佳评语的人比以前少了。以前一般获“优”的约占评语总数的 45%，“良”类也是 45%，“一般”或更差的只占 10%；这回“优”、“良”、“一般”这三类评语的比重分别变成 10%、35% 和 55% 了，显然，老古的这套大刀阔斧倡导提高办事效率的措施，其影响已开始渗透到全局各单位，看来情况是不能比这更好了。

园林局在该市是归市府办公厅直接抓的，老古这回自己的评语吃了一个“优”。办公厅主任说，市领导对他能控制住预算额、没有超支反应良好，市委会上，市长说了好些夸赞他的话，并发给他一笔较高的年终奖，说希望他再接再厉，把来年园林工作搞得更好。

然而，在后来的三个月里，情况却发生逆转，变得于老古颇为不利了。首先是，那位曾得过“良”的评语的青年女副手小柯，却忽然被选作市委委员，去做市委宣传部副部长了。老古觉得有点可惜：她的专业能力挺强，如今只好放弃专业改行了。报纸还把她好好表扬了一番，誉为符合干部“四比”标准的后起之秀。她在市里竟能有这种政治背景，这是老古始料未及的。然而，他觉得跟她共事近两年，关系还算可以，如今显赫了，就算不大力支持他，至少也不至于跟他过不去吧。

事态的第二项发展，是公布了现任市长升任副省长的任命，而他的继任者竟是原来分管工交工作的一位市委常委韩选。这不仅大出老古的意外，也是大家没有料到的。老古跟这位韩市长接触不多，但不知是什么原因，老韩对老古像是有些成见似的，常对他故意挑剔。例

如他就听说，在市里某次会议上，老韩曾很不客气地评论说：“预算怎么会正巧花了 99%？我总觉得这很可疑，这说明园林局实际上很有节约潜力，故意花到差一点满额。我看园林局削减 5%~10% 的预算，也决不会出啥问题。”不过听说好几位常委不同意这种猜测，其中包括前任市长。他说：“要是这预算真这么松，当初我们审批的时候，你为啥没说过一句话？！”

如今老韩出任市长了，上任不久，就把办公厅主任叫去，说他觉得园林局预算拨得太多，太浪费了，必须大力削减。主任请他说明确点。于是韩市长说：

“我想老古这个园林局长干得不怎么样。不错，我知道他抓得很紧，对手下人要求很严，是做了不少事。可是，他的作风太死板霸道，搞得局里怨声载道，把谁都推到对立面去了。就像刚提升做宣传部副部长的小何，这么一位年轻女同志，当过他几天副手，也说他不是个好领导。我看这个局的人事非得重新安排一下不可。”

韩市长说的“重新安排”，主要是让现任副局长之一去顶替老古，而他正是上回老古给了一个“一般”评语的人。显然，柯副部长是出这个主意的参谋。照韩市长的说法，是园林局大多数人都主张撤换掉老古。

可是办公厅主任老丁却认为，要撤老古也并不简单。因为他是市里下了大力气专门调来的，调来本市后的历次评语全是“优”，说他“不称职”是难以自圆其说的。把他以“莫须有”名义撤了，就等于说历次鉴定完全是一张废纸，一个局级干部单纯凭市长个人好恶就能换掉。而且，同情老古的也大有人在，已经有人劝他向省里告状了。于是，各有关方面都认为，摆脱困境，消除僵局的唯一办法是大家协商，彼此做出一定妥协，求得一个都能接受的折衷办法来。

韩市长主张老古自己辞去园林局长职务，然后任命他做市动物园主任。这个动物园非同一般，利用了滨海的优势，它拥有国内别处难以匹敌的海生动物馆，收罗丰富，所以科学院在这儿设有研究所，它的经费由市政府和科学院分担。此园的职工多达 200 余人，上设一个董事会，由各资助单位及有关专家、顾问组成，监控该园的管理工作。市政府按规定可以任免园主任，因为市府投资占总经费的 40%。但另一方面，该园的日常经营工作则在市府管辖之外。老古若当了园主任，固然可以不再受市长的刁难，但这个职位是不太可能再获晋升的。因为以老古过去的经验与学识，要干好这个园主任，得认真学习好几年才能胜任，在此阶段，很难谈得上干出多少成绩。老古思前想后，不愿接受此职。

有人提出一个让步方案，让老古继续留任园林局长一年，到时候市长对他的表现还不满意，再设法另调工作。可是韩市长不愿接受。老古于是决定坚守现职，看能把他怎么样。他说：“我可不是个一走了事的人，当年调我来干这园林局长，是想要我把这工作干好，而我正是这么干的。想要我辞职，没那么容易！我等着你硬来撤我。我能呆上一天就干一天，偏不走！”

### 思考题：

1. 看了案例你有什么总体评价？
2. 你对古局长作何评价？
3. 古局长的决定对吗？你如是古局长，该怎么做？

## 十一、 你有一个铁班子吗？

### 艰难的行政会议

联合机器公司是一家大型国有企业，公司主要产品是 X 光机等大型医疗设备，公司于 1996 年在上海证券交易所成功上市。上市后公司迅速组建新的领导班子，公司总经理由原研究所所长高潮担任，生产部总经理由原调度长胡成担任，北方区营销总经理由原销售科长张银女士担任，东南区营销总经理由原销售科副科长张智武担任，西南区营销总经理由原用户服务中心主任辛勤担任，公司财务部总经理由原财务科科长山英女士担任。这一天会议的主要

议题是检查销售的进展情况及缩减生产成本。出席会议的除了以上六位以外，还有公司董事长。

财务经理山英首先介绍了本年度计划完成情况，她认为目前的担心是本年度销售额预计会减少 14 个亿，这将是公司 40 年历史上首次完不成年度财务目标，而且更严重的后果将是造成公司流动资金周转困难。因此，这次会议的主要目的一是能不能督促营销部门努力完成年度销售计划，二是争取让生产部门降低成本。在公司财务经理山英女士汇报完了以上情况之后，公司总经理讲了完成今年销售计划对公司的重要性。“我们不仅需要这笔钱来实现我们今后的发展计划，而且由于我们是上市公司，必须保持公司财务状况的稳定性。因此，我们一方面要力争完成今年的销售计划，另一方面要压缩所有可有可无的开支。下面请大家讨论一下，有什么困难没有？”

北方区营销总经理说：“困难很大。大家知道，今年的东南亚金融危机已经对国内市场产生了严重影响，现在国内需求严重不足，这是导致我们营销任务难以完成的最重要因素。其次，我们营销部门所得到的支持太少了。例如，不管生产部门生产的质量好坏，我们都要销售出去，这有些太难为我们的销售人员了。”高潮追问北方一些主要大医院采购和公关的情况，“如果我们给他们更多一些折扣，是不是就会好一些呢？”张银认为作用很有限。高潮接着提出一些建议，但张银都认为不可行。最后，经过施加压力，张银说，她们北方区或许可以填补上 1.4 亿缺口中的 4000 万，再多就不行了。

辛勤随即成了下一个目标，他所说的更为糟糕，他好象在西南地区遇到了较大的阻力，那个地区是本公司产品与其它公司产品竞争更激烈的地区，所以公司主要把最新开发的一些新产品拿到那儿去销售。辛勤和高潮为此产生了争执，辛勤不肯承诺增加任何销售额，他唯一的回答是回去后与下属商量后再回答。会议气氛愈来愈凝重了。矛头于是转向了最后一个地区张智武所在的东南区，这是一个在去年销售中取得了不错业绩的地区。

高潮：“智武，你那儿情况还好吧？前一段时间，你刚好增加了几个销售员，能不能多接收一些定单呢？”

张智武：“现在也很难做，他们都还是新手、帮不上什么忙，根本无法与医院的高层人员接触。”

高潮：“你不说那几个人是你从我们竞争对手那儿挖来的吗？”

张智武：“可是他们刚来呀，何况他们自己也没有直接带客户过来。”

谈话又持续了十几分钟，直到董事长也施加了一些压力，张智武才肯答应再增加 5000 万。可是上午的时间快完了，任务还远未完成。接着又进行了下一个议题，但是生产部总经理胡成却对削减生产费用产生了很大意见。会议最后终于不欢而散了。这种情况在公司已经司空见惯了。董事长一开始以为是新班子需要磨合呢，可是他们已经干了大半年，还是这样，而且情况好像有继续恶化的趋势。在不得已的情况下，他想起了咨询公司，“也许他们有更好的办法。”

### **这个领导班子究竟发生了什么问题？**

是什么造成这个班子无法成功地解决问题呢？很显然，领导班子的成员在相互拆台，各地区总经理都在尽力保护自己的地盘，强调开拓新业务的困难而不是它所带来的机会，而且他们不愿相互合作。事实上，他们是站在总经理与财务经理的对立面上；后者越是压他们，他们越是反抗；但他们越是抵制，总经理越是不放。这肯定不是一个有效率班子的办事方式。

为什么会出现这种情况呢？是不是因为这个班子是一群眼光短浅、害怕承担责任的人呢？也许并非如此。这种情况与其说是反映了个人的缺点，倒不如说该领导班子作为一个团队在运作方面存在着诸多问题。这些问题是在每个团队中都有可能发生的，它们大多表现为：

首先，班子的运转方式像是个“临时性联合体”。班子成员将他们的首要职责界定为代表各自的部门，而不是投身于共同的事业。他们更像是一个各自独立而非合作的各个部分的联合体，而不是一个统一的整体。对公司总体好坏负责任的似乎只有总经理一个人。

其次，解决问题的过程处置不当。具体地说，他们没人找出问题所在，就急不可待地抓

住一个解决办法并力图付诸实施。

再次，未按一个领导班子或团队应有的方式和规范审议和处理问题。尽管每个成员私下都指摘相互拆台的行事方式，但在班子中这种行为既没有被提出也没有受到重视。班子成员没能分析一下他们自己的行为准则能否行得通。所起的作用是否得当以及活动方式是否像是一个决策群体。

因此，在这种团队中，在重大决策上各人都存在着严重的“本位主义”，企业决策迟缓，会议桌上充满了相互指责，公司的内部斗争日益复杂、企业管理工作即将陷入瘫痪状态。企业遇到以上问题应该怎么办呢？

### **联合机器公司问题的解决**

联合机器公司的董事长找了一家咨询公司，组成专家组深入该公司进行了调查，发现了问题实质所在，于是就向联合机器公司推荐了团队建设活动。在咨询公司的精心策划下，班子成员参加了一系列团队建设活动，通过这些活动、他们掌握了沟通技巧、明确了高层管理者的角色作用、树立了工作规范、强化了集体决策意识、缓解了心理压力，最终使企业管理工作步上正轨，公司当年的销售额也基本完成了。事后，董事长高兴地说：“过去，他们开会时，总是争吵。有事都直接来找我。现在，大家在会议上都能站到公司整体上去看了，遇到事情也都知道自己先去讨论和协调解决了，相互间支持性言行越来越多。现在，我可以真正脱身去干自己该干的事了。真没想到团队建设的作用有这么大。”

### **团队建设及其功能**

团队建设就是通过运用组织行为学和领导心理学的原理，为新组建的或出现了问题的团队进行诊断，找出团队工作中出现的合作不佳、协调不好的问题及其产生原因，在此基础上提出改善团队工作绩效的方案，并协助企业实施，从而保证团队高效、良性地运行。团队建设的功能主要有以下几方面：

### **团队建设提高团队工作热情**

当我们看到有些组织、部门或团队有骄人的成绩，又有高昂的士气，还有彼此浓厚的感情时，一定忍不住想问：“为何我的组织、我的部门、我的团队就不能如此？”当我们看到有些办公室的成员个个像是吃了兴奋剂似地常常加班，而自己的办公室却暮气沉沉，人人急着下班时，也一定忍不住想问：“为何我就倒霉活该要和这些死人一起工作？”当我们的会议已流于形式，与会者个个频频看表，又无力结束会议时，却知道有些会议既愉快又有效果，既有创意又能解决许多问题时，一定忍不住想知道：“我如何才能开那种会呢？”

这一切的关键是：有没有热情？热情，由字面看，是“火热的情绪”，这是个人工作中最宝贵的力量，更是任何团队、部门和组织所最迫切需要的能源。

从组织行为的研究小发现，热情工作者的行为特征有：

- 认为做事是在实现自己的理想。
- 虽辛劳却愉快，虽疲惫但踏实。
- 脑筋灵活、行动快速、忍不住想多做点事。
- 有“高峰体验”的感觉，心情一直很好。
- 与工作合一，仿佛对工作着了魔。觉得自己是老板。

简单说，就是认为自己在做“来自天堂的差事”，每早醒来都希望能赶去工作，希望赶快和志同道合的伙计一起打拼，大伙以无比的活力共同实现着理想。团队建设给每一位员工灌输了精神能量。

### **团队建设改善合作状况，增强凝聚力**

团队建设活动的目的就是让团队成员相互增进理解，让大家学会运用自己的优势相互支持，通过相互学习，从一群高手变为合作互助的更强的团队。在企业界，一个企业的生存和发展往往取决于其主要经营者，但更取决于整个经营领导班子的密切配合，抱团打天下比单身闯天下胜算更大。因此，通过团队建设可以缩短团队成员的磨合期，提高团队成员的沟通水平，改进团队工作的氛围，增强团队成员的向心力和凝聚力，这也是近年来企业界都将团



队建设问题放在日益重要的位置上的原因所在。因此，团队建设不仅仅应用于企业管理之中。据美国新闻周刊透露，克林顿总统上任后的第一件事就是聘请管理咨询专家对他的主要内阁官员进行团队建设训练，以保证大家在今后的工作中能密切配合，和谐相处，提高工作效率。

### 团队建设优于传统做法

虽然每一个人都是很优秀的，但是当他们共同组成一个领导班子和团队时，就往往会出现因种种原因而导致的相互怀疑、缺乏理解与信任，进而缺乏合作，甚至相互拆台。对此，传统的做法一是组织批评和自我批评生活会，这可能会起到一定的效果，但大多数时候并不能真正解决问题；另一个做法就是重组领导班子，其负作用也是不言而喻的。

对此，我们建议的做法是请外部专家客观地分析一下问题所在，再借用团队建设的理论和方法对个人和团队中存在的问题进行指导。目的是加强团队成员之间的沟通 and 理解，明确彼此的角色，统一对企业发展的认识，掌握作为团队群策群力共同解决问题的方法，进而提高整个领导班子的工作效率。

思考题：

1. 看了本案例你有什么看法？请简单作一评述。
2. 一个好的企业中需要有竞争和合作的平衡，就此而言，你认为总经理和财务经历的工作方法上是否有问题，有什么问题？
3. 团队在企业中的作用是很重要的，针对本案例谈一下你对成功团队建设的见解。

## 十二、长江轻工设计院

长江轻工设计院是一所部属设计单位，拥有一百多名工程技术人员，多年完成了许多重大设计项目，获得了部先进单位的殊荣。该院的第一设计室集中了全院的一半工程技术人员，室主任老张是位经验丰富的高级工程师，他知识渊博，为人正派，深得大家的好评。在老张的领导下，这个室工作出色，团结也不错。

不久前老张接到部里调令，他被任命为部属动力研究所的所长，因此室主任一职暂告空缺。大家纷纷猜测，谁将担任室主任一职？大部分人都认为室主任的人选一定是本室三位资深的高工之一。

室内舆论普遍认为高工王伟希望最大。王工才 45 岁，是三人中最年轻的，他不但能力强，而且很富创新精神，设计工作一直很出色，所搞的项目中有两项曾获优秀设计奖，加上他英语流利，当室主任是个理想人选，不过另一位高工李仪的实力也不容忽视。李工今年 47 岁，虽然是名牌大学毕业，但由于在院里干了几年的行政工作，所以业务上不如王工那样冒尖，但他和院长私交颇深，他们是同乡，过往密切，加上又有几年行政工作的经历，这些优势可能是决定性的。大家认为第三位高工刘兴机会最小。此人已 50 岁，在本院工作已 23 年，业务能力不错，只是创造性欠缺些，在工作与处事中，他四平八稳，领导叫干啥，就干啥，有时还显得过于恭顺，引起有些人的非议。这几天院里没有动静，这三位高工干活特别卖力，对人也特别和气，而且都不动声色。

一周后，院长来室里宣布了任命：刘工被任命为室主任。这实在出乎人们的预料，在室内引起了震动。落选的王、李两位虽也面露微笑，但总觉不太自然，他们显然是不那么高兴。刘工当然喜形于色，他认为这不仅是运气好，也是他一贯的“听话”和“四平八稳”的处事态度所致。

过不几天，院长把刘工召去，布置给一室一项为内地某省设计一家中型造纸厂的任务。这厂地处穷乡僻壤，设备又全是国产的，显然属于一项没“油水”的苦差。老刘思索良久，才去找老李，说：“老李，院里下来这个项目，我看就你接了吧，反正你手头的任务马上就完了。”老李说：“对不起，这活我可干不了。我手头这项目别看已经快扫尾了，还有不少问题，



一时很难解决得了。你还是让老王去干吧。”老刘说：“老王的项目正干到半当腰，他怎么能又接新活？”老李说：“那就偏劳你老兄自己吧。阁下贵为主任，理当身为表率。你不去，谁去？”

老刘语塞，默默回到自己桌旁想：“真倒霉，当了主任，头回布置任务就碰了钉子，下回咋办？我知道他们也想当主任。可这回提我，是院里决定的，难道是我的不是？他们本应该支持帮助我，现在反倒给我小鞋穿。咳，都怪我自己性格太懦弱，压不住他们气焰。这回我先干了，下回谁再敢顶我，哼，我可不会再客气，非给他点颜色看不可！”

把老刘顶跑了以后，老李也很气：“想找我下手？没门！”但他的最大怨气是冲着院长来的！“一点不够朋友。多年交情，节骨眼上不拉一把。怎么会挑上老刘的？这回我顶回去了，准得罪了他，下回还能给我好果子吃？总不能老顶住呀！”越想越气。吃罢中饭，他闯进院长室，没好气地说：“喂，院长大人，这回您是怎么……”没等他说完，院长马上抬手让坐，说：“老李，来的正好，我正想找你呢。你先别火，听我讲清楚嘛。你知道，谁都知道咱俩的交情，我要提你，这工作很难做。我提了老刘，因为他听话，通过他可以给你帮忙嘛。”“他帮我忙？”老李疑惑地问。院长耐心地继续说：“我眼下手头有一项美差，是设计一家大型造纸厂，重要设备全由美国引进。接办这项目，起码有两次去美国的机会。我这就向老刘布置，让他把这项目分给你干，他会照办的。你现在最要紧的是先把手头活尽快办完，并且沉住气，千万别漏一点口风。”老李马上笑逐颜开道：“好，够交情。不愧是院长，老谋深算。”一腔怨气早化为由衷感激了。

几天后，主任老刘把李工召去，问：“你手头项目进展得怎样？”老李忙答：“快了，明天大约就能全结束。”“怎么？上星期你还说问题多得很吗？”老刘不无讥讽地大声问道。老李颇为尴尬，搓着手，说：“我全解决了。”于是老刘进一步提高音量，故意吸引全室的注意，说：“这里来了个新项目，设备主要从美国引进。一开始和项目中期各有一次上美国出差机会。这可是咱室从来没有过的肥缺。老李，你想干么？”老李有点窘，但说：“我想。”

全室都全神贯注地倾听着，这时不禁哗然。老王第一个大步跨过来，双臂撑在老刘的桌上，气势汹汹地厉声问道：“为什么不让我接这项目？我最有资格！我设计的项目两次得过奖；我的英语流利，出国不用翻译，省了外汇。”老刘却不紧不慢地说：“哎呀，这可难办了。分配给李工干，可是院长的旨意。”老王说：“分配任务是主任的职权范围，院长也不能越级插手。你应当行使你的职权。”老刘双手一摊，嘴角带着一丝冷笑，说：“我这主任还谈得上啥职权？我布置的任务谁都能顶回来，院长的指示我还敢违抗？”老王气得微微发抖，他咬咬嘴唇，狠狠地说：“好，你走着瞧！”转身拂袖而去，门“呼”一声带上。接连多日，王工告病未来上班。

等到王工再来上班时，他已判若两人，尤其在两方面与以前截然不同：一方面，一反过去高效率和泼辣的作风，他经常早上迟到，下午早退。到班之后，一杯清茶，几张报纸，先悠然地读上个把小时，然后开始学习英语，一学就是一上午。另一方面，又一反过去孤芳自赏、目空一切的态度，对室内同事特别地友好、热情，唯刘、李二工例外。

王工宣扬最卖力的是学习英语的重要性，而且慷慨地辅导大家学。一股“英语热”席卷室里。这当然严重影响室内设计任务的进度和质量，使主任刘工深为忧虑。一天，他走到一位正在专心读“英语 900 句”的助工桌前，制止他说：“工作时间不能学英语，要学业余学。这里又不是英语强化训练班。”那青年反驳道：“又不是我一个人上班念英语，干吗专找我的岔？是看我年轻好欺不成？”王工俨然以青年保护者自居，立即走过来说：“对青年人要爱护嘛，为啥要打击他学习的积极性？学英语跟提高专业水平密切相关，不能那么机械地看问题嘛。我看小陈学英语不但不该批评，相反还该表扬才是。对不对？”他转向全组，引起热烈掌声和欢呼。刘工气得说不出话。王工则得意洋洋地说：“当然，全天学英语也不好。咱们以后半天工作，半天学习，订成制度，自觉遵守，也就难给人抓辫子了。好不好？”又是一阵掌声和欢呼，王工的形象更高大了。主任的话，从此更没人听了。

李工在美国呆了个把月，满载而归：参加了谈判，参观了有关工厂，眼界大开，又带回

一台高级摄相机。他头天来上班，兴致勃勃，急于向同事们炫耀见闻。他大声亲切地招呼大家：“咳，你们大伙都好呀。在外边呆上一个月，可真想你们呀！”不料他的热情并未引起相应的热烈反应，只有二三位青年助工不冷不热的说了一声：“呵，李工，您回来啦。”然后仍埋头干自己的事去了。李工给兜头泼了一盆冷水，觉得不大对劲。他向刘工介绍了他此行的详细情况，最后说：“老刘，你得至少派 8 个人协助我。这项目的头一个阶段就要突击出几十张图纸，下月初就提完成上交。”刘工说：“你自己找，你找的我全同意。”于是李工逐个找每位同事商量。可每人都以这样、那样的借口婉拒，没人愿意跟他合作。他只好又来找刘工：“老刘，你是主任，派 3 个人协助我吧。”刘工于是随意指定了三名助工，交代他们道：“明天起，你们三配合李工搞设计。就这么定了。”

第二天，那三个人全没来，都托人递来假条。李工气得暴跳如雷，大声吼道：“他们怎么能这样？无非嫉妒我出了趟国。设计不能按期搞完，可不能怪我，老刘，你是主任，你要承担全部责任。”刘工苦笑一下，没吭声。其实他也挺矛盾：老李受抵制，他是略感一点舒坦。自从当上这么个主任，头痛的事接连不断，他怀疑自己不是当“头头”的料。开始也真想当好主任，还花业余时间规划全室工作计划和青年组员培养工作。见鬼去吧！什么计划，白费劲！以前自己太傻、太老实了，以后可得学乖点。有权不用，过期作废嘛。

不久，一室又受领一项有出国考察机会的设计任务。这回刘工谁也没告诉，当仁不让，悄悄地自己一个人接了下来。坐在飞往欧洲的飞机上，他想：“这回主任总算没白当。我才不管人家怎么说呢。我如今算看透了，自己不照顾自己，鬼才会想得到你。”

赴欧归来，刘工发现全室上班时干啥事的都有：聊天、看报、念英语、听录音机，可就没人干活。

院长终于发现这种极不正常的情况。他召集全室开会，撤了刘工主任的职，任命王工继任主任。刘工为此一点不觉沮丧，反而如释重负。王工则不但拒绝出任主任，反而递上辞职申请书，去一家乡镇企业另谋高就去了。

思考题：

1. 请你分析为什么出现这种情况，并提出你的建议。
2. 根据案例谈谈什么是“领导”。

---

### 十三、讯达公司的系统开发项目

讯达公司是一家中等规模的通讯公司。“你”是公司信息系统部门的负责人，曾经负责过公司的信息系统开发项目。下文的四个部分分别设置了“你”所面临的四个情景，这些情景按项目的进展依次出现。每个部分对应了 5 个解决方案。

试根据项目管理的原理，针对每个情景选择一个“你”认为最合理的解决方案，并解释原因。注意，按情景顺序依次选择，不可以退回上一情景。

#### 第一部分

你的公司决定要进行迁址，其中一部分工作就是要在新址建立新的计算机网络系统。你作为项目经理负责这项工作。

目前，这个名为“新建计算机网络”的项目已在进行之中。几个星期以后，你注意到项目的进度与计划中的时间进度表对照已经延迟。可能是因为在一些网络编程工作中缺少人手，此外，派到你的项目组中的一些人看上去太年轻、缺乏经验，碰到小问题就不知所措。在这个项目中，编程负责人是仅次于你的“二把手”，具体负责项目编程工作。他看上去似乎对计算机方面更精通，而不擅长处理“社会关系”。

解决方案一：你决定雇佣一位顾问。你将这个决定通知编程负责人，但并不向他说明隐含的原因。

解决方案二：你就这件事同编程负责人进行讨论，他允诺“尽可能早”地作出改正。你接受了他的允诺，认为没有必要再将这些延迟向公司上级报告了，你想看看事情会怎样进展。

解决方案三：你就这件事同编程负责人进行讨论，他允诺“尽可能早”地作出改正。可是，你决定雇佣一位同事来帮忙（在项目预算范围内）。你将这个决定通知项目编程负责人，并告诉他其中隐含的原因。

解决方案四：你将项目的延迟情况及其原因上报给项目监管委员会，并提交了一份变更了的新项目计划。

解决方案五：你召集项目相关人员开会，向大家通报项目目前的处境，你记录下所有能追赶上进度的提议，并在会上询问编程负责人他有什么好的建议。

#### 第二部分

项目（“新建计算机网络”）又恢复正轨了。突然有一天，公司管理层问你是否愿意去负责一个名为“项目管理网络”的项目。这个项目将覆盖你所在公司的所有项目的运作情况，而且从公司的网络系统能够进入到这些项目运营系统。公司对这个项目已经酝酿了很久，你也等待了很久。但是，目前这个项目还缺少财务框架和极其重要的计划信息。你应该怎么办？

解决方案一：接受这个挑战，然后自己立刻去搜集更多的财务信息和重要的计划数据。

解决方案二：接受这个挑战，但是要求要尽快地提供令人满意的计划和财务数据。

解决方案三：告诉公司管理层你愿意接受这个项目并担任项目经理，但是要等到有了更完备的财务和计划数据之后你才会作出最后的决定。

---

解决方案四：不接受这个项目经理的职位。

解决方案五： 探询是否有可能把你现在正在做的项目和这个新项目合并成一个更大的新项目，以便使全公司范围内的项目管理完全合理化。

### 第三部分

突然间，你发现“新建计算机网络”项目的财务部分完全失控。很显然，除非你采取极端的措施，否则这个项目，特别是作为项目经理的你将会处于非常严重的麻烦之中。你作为项目经理该怎么办？

解决方案一：立刻引进优秀的能人来找出问题所在。

解决方案二：改变项目组的人员分配。让最优秀的能手即刻开始一项财务更新程序，把那些不能完全胜任项目工作的人员派去参加一个项目管理培训班，为的是能让他们在项目的最后几个阶段全力以赴地工作。项目的编程负责人也被归入后者。

解决方案三：你立刻亲自着手解决这个问题，并让项目组成员通宵达旦地工作来弥补失误以便赶上进度。

解决方案四：对项目的变化以及项目费用超出预算的可能性之大表示接受，并立刻将项目当前的状况上报给项目监管委员会。

解决方案五：暂时选择“质量换时间”的解决方式，当问题解决之后，在项目的后期再力求获得适当的质量。

### 第四部分

突然有一天，你被叫去与公司高层经理碰面，他通知你为了在暑假之前完成项目，项目时间进度表必须彻底地缩减。这就意味着要比原先订好的完成日期提前 4 个月完成项目。你该怎么办？

解决方案一：立刻引进优秀的能人来找出处理这一新情况的方法。

解决方案二：改变项目组的人员安排。让最能干的人员立即着手重新制定计划，而把那些能力次之的人员派去参加一个项目“应急计划”速成班，为的是能让他们在项目的结束阶段全力以赴地工作。

解决方案三：你立刻着手亲自解决这个问题，并让项目组成员通宵达旦地工作来补救目前的处境。

解决方案四：你立即召开一次有项目监管委员会参加的会议，通知他们现在项目的预算和计划都将有重大的改变。你等待项目监管委员会的建议，并把你的行动上报公司高层管理者。

解决方案五：你立刻采取“质量换时间”的解决方式来应付时间的缩短，假设目前对质量的要求已经降低了，而且也许在以后的某个阶段能够对质量再进行弥补。

## 思考题

- 1、对每一个情景做出你的选择？
- 2、阐述你的选择的理由？
- 3、将你所做的五个选择连续起来看你的管理倾向，考虑有何需要改进的地方？

### 十四、内部控制——巴林银行倒闭案例

1763年，弗朗西斯·巴林爵士在伦敦创建了巴林银行，它是世界首家“商业银行”，既为客户提供资金和有关建议，自己也做买卖。当然它也得像其他商人一样承担买卖股票、土地或咖啡的风险。由于经营灵活变通、富于创新，巴林银行很快就在国际金融领域获得了巨大的成功。其业务范围也相当广泛，无论是到刚果提炼铜矿，从澳大利亚贩运羊毛，还是开掘巴拿马运河，巴林银行都可以为之提供贷款。但巴林银行有别于普通的商业银行，它不开发普通客户存款业务，故其资金来源比较有限，只能靠自身的力最来谋求生存和发展。

在1803年，刚刚诞生的美国从法国手中购买南部的路易斯安纳州时，所有资金就出自巴林银行。尽管当时巴林银行有一个强劲的对手——一家犹太人开办的罗斯切尔特银行，但巴林银行还是各国政府、各大公司和许多客户的首选银行。1886年，巴林银行发行“吉尼士”证券，购买者手持申请表如潮水一样涌进银行，后来不得不动用警力来维持，很多人排上几个小时队后，买下少量股票，然后伺机抛出。等到第二天抛出时，股票价格已涨了一倍。

20世纪初，巴林银行荣幸地获得了一个特殊客户：英国皇室。由于巴林银行的卓越贡献，巴林家族先后获得了五个世袭的爵位。这可算得上一个世界记录，从而奠定了巴林银行显赫地位的基础。

里森于1989年7月10日正式到巴林银行工作。这之前，他是摩根·斯坦利银行清算部的一名职员。进入巴林银行后，他很快争取到了到印尼分部工作的机会。由于他富有耐心和毅力，善于逻辑推理，能很快地解决以前未能解决的许多问题，使工作有了起色。因此，他被视为期货与期权结算方面的专家，伦敦总部对里森在印尼的工作相当满意，并允诺可以在海外给他安排一个合适的职务。1992年，巴林总部决定派他到新加坡分行成立期货与期权交易部门，并出任总经理。

无论做什么交易，错误都在所难免。但关键是看你怎样处理这些错误。在期货交易中更是如此。有人会将“买进”手势误为“卖出”手势；有人会在错误的价位购进合同；有人可能不够谨慎；有人可能本该购买6月份期货却买进了3月份的期货等等。一旦失误，就会给银行造成损失，在出现这些错误之后，银行必须迅速妥善处理。如果错误无法挽回，唯一可行的办法，就是将该项错误转入电脑中一个被称为“错误账户”的账户中，然后向银行总部报告。

里森于1992年在新加坡任期货交易员时，巴林银行原本有一个账号为“99905”的“错误账号”，专门处理交易过程中因疏忽所造成的错误。这原是一个金融体系运作过程中正常的错误账户。1992年夏天，伦敦总部全面负责清算工作的哥顿·鲍塞给里森打了一个电话，要求里森另设立一个“错误账户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是里森马上找来了负责办公室清算的利塞尔，向她咨询是否可以另立一个档案。很快，利塞尔就在电脑里键入了一些命令，问他需要什么账号。在中国文化里，“8”是一个非常吉利的数字，因此里森以此作为他的吉祥数字，由于账号必须是五位数，这样账号为“88888”的“错误账户”便诞生了。

几周之后，伦敦总部又打来了电话，总部配置了新的电脑，要求新加坡分行还是按老规矩行事，所有的错误记录仍由“99905”账户直接向伦敦报告。“88888”错误账户刚刚建立就被搁置不用了，但它却成为一个真正的“错误账户”存于电脑之中。而且总部这时已经

注意到新加坡分行出现的错误很多，但里森都巧妙地搪塞而过。“88888”这个被人忽略的账户，提供了里森日后制造假账的机会，如果当时取消这一账户，则巴林银行的历史可能会重写了。

1992年7月17日，里森手下一名加入巴林银行仅一星期的交易员金·王犯了一个错误：当客户（富士银行）要求买进20口日经指数期货合约时，此交易员误为卖出20口，这个错误在里森当天晚上进行清算工作时被发现。欲纠正此项错误，须买回40口合约，表示至当日的收盘价计算，其损失为2万英镑，并应报告伦敦总公司。但在种种考虑下，里森决定利用错误账户“88888”，承接了40口日经指数期货空头合约，以掩盖这个失误。然而，如此一来，里森所进行的交易便成了“业主交易”，使巴林银行在这个账户下，暴露在风险部位。数天之后，更由于日经指数上升200点，此空头部位的损失便由2万英镑增为6万英镑了（里森当时年薪还不到5万英镑）。此时里森更不敢将此失误向上呈报。

另一个与此同出一辙的错误是里森的好友及委托执行人乔治犯的。乔治与妻子离婚了，整日沉浸在痛苦之中，并开始自暴自弃。里森喜欢他，因为乔治是他最好的朋友，也是最棒的交易员之一。但很快乔治开始出错了。里森示意他卖出的100份9月的期货全被他买进，价值高达800万英镑，而且好几份交易的凭证根本没有填写。

### 中企资料网—[WWW.ZQZL.CN](http://WWW.ZQZL.CN)—中国最大的资料下载网站

如果乔治的错误泄露出去，里森不得不告别他已很如意的生活。将乔治出现的几次错误记入“88888”账户对里森来说是举手之劳。但至少有三个问题困扰着他：一是如何弥补这些错误；二是将错误记入“88888”账号后如何躲过伦敦总部月底的内部审计；三是SIMEX每天都要他们追加保证金，他们会计算出新加坡分行每天赔进多少。“88888”账户也可以被显示在大屏幕SIMEX上。为了弥补手下员工的失误，里森将自己赚的佣金转入账户，但其前提当然是这些失误不能太大，所引起的损失金额也不是太大，但乔治造成的错误确实太大了。

为了赚回足够的钱来补偿所有损失，里森承担越来越大的风险，他当时从事大量跨式部位交易，因为当时日经指数稳定，里森从此交易中赚取期权权利金。若运气不好，日经指数变动剧烈，此交易将使巴林承受极大损失。里森在一段时日内做得还极顺手。到1993年7月，他已将“88888”账户亏损的600万英镑转为略有盈余，当时他的年薪为5万英镑，年终奖金则将近10万英镑。如果里森就此打住，那么，巴林银行的历史也会改变。

除了为交易员遮掩错误，另一个严重的失误是为了争取日经市场上最大的客户波尼弗伊。在1993年下旬，接连几天，每天市场价格破纪录地飞涨1000多点，用于清算记录的电脑屏幕故障频繁，无数笔的交易入账工作都积压起来。因为系统无法正常工作，交易记录都靠人力。等到发现各种错误时，里森在一天之内的损失便已高达将近170万美元。在无路可走的情况下，里森决定继续隐瞒这些失误。

1994年，里森对损失的金额已经麻木了，“88888”账户的损失，由2000万英镑、3000万英镑，到7月时已达5000万英镑。事实上，里森当时所做的许多交易，是在被市场走势牵着鼻子走，并非出于他对市场的预期。他已成为被其风险部位操纵的傀儡。他当时能想的，是哪一种方向的市场变动会使他反败为胜，能补足“88888”账户中的亏损，便试着影响市场往那个方向变动。

里森自传中描述：“我为自己变成这样一个骗子感到羞愧——一开始是比较小的错误，但现已整个包围着我，像是癌症一件……我的母亲绝对不是要把我抚养成这个样子的。”

从制度上看，巴林银行最根本的问题在于交易与清算角色的混淆。里森在1992年到新加坡后，任职巴林银行新加坡期货交易部兼清算部经理。作为一名交易员，里森本来应做的工作是代巴林银行客户买卖衍生性商品，并替巴林银行从事套利这两种工作，基本上是没有太大的风险。因为代客操作，风险由客户自己承担，交易员只是赚取佣金，而套利行为亦只赚取市场间的差价。例如里森利用新加坡及大阪市场极短时间内的不同价格，替巴林银行赚取利润。一般银行给予其交易员持有一定额度的风险部位的许可，但为防止交易员将其所



属银行暴露在过多的风险中，这种许可额度通常定得相当有限。而通过清算部门每天的结算工作，银行对其交易员和风险部位的情况也可予以有效了解并掌握。但不幸的是，里森却一人身兼交易与清算二职。

事实上，在里森抵达新加坡前的一个星期，巴林银行内部曾有一个内部通讯，对此问题可能引起的大灾难提出关切。但此关切却被忽略，以至于里森到职后，同时兼任交易与清算部门的工作。如果里森只负责清算部门，如同他本来被赋予的职责一样，那么他便没有必要、也没有机会为其他交易员的失误行为瞒天过海，也就不会造成最后不可收拾的局面。

在损失达到 5 000 万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目。事实上，每天都有一张资产负债表，每天都有明显的记录，可以看出里森的问题。即使是月底，里森为掩盖问题所制造的假账，也极易被发现——如果巴林银行真有严格的审查制度。里森假造花旗银行有 5 000 万英镑存款，但这 5 000 万已被挪用用来补偿“88888”账户中的损失了。查了一个月的账，却没有人去查花旗银行的账目，以致没有人发现花旗银行账户中并没有 5 000 万英镑的存款。

关于资产负债表，巴林银行董事长彼得·巴林还曾经于 1994 年 3 月有过一段评语，认为资产负债表没有什么用，因为它的组成，在短期间内就可能发生重大的变化，因此，彼得·巴林说：“若以为揭露更多资产负债表的数据，就能增加对一个集团的了解，那真是幼稚无知。”对资产负债表不重视的巴林董事长付出的代价之高，也实在没有人想像得到。

另外，在 1995 年 1 月 11 日，新加坡期货交易所的审计与税务部发函巴林银行，提出他们对维持“88888”账户所需资金问题的一些疑虑。而且此时里森已需每天要求伦敦汇入 1 000 多万英镑，以支付其追加保证金。事实上，从 1993 年到 1994 年，巴林银行在 SIMEX 及日本市场投入的资金已超过 11 000 万英镑，超出了英格兰银行规定英国银行的海外总资金不应超过 25% 的限制。为此，巴林银行曾与英格兰银行进行多次会谈，在 1994 年 5 月，得到英格兰银行主管商业银行监察的高级官员之“默许”，但此默许并未留下任何证明文件，因为没有请示英格兰银行有关部门的最高负责人，违反了英格兰银行的内部规定。

最令人难以置信的，便是巴林银行在 1994 年底发现资产负债表上显示 5 000 万英镑的差额后，仍然没有警惕到其内部控管的松散及疏忽。在发现问题至其后巴林银行倒闭的两个月时间里，有很多巴林银行的高级及资深人员曾对此问题加以关切，更有巴林银行总部的审计部门正式加以调查。但是这些调查，都被里森以极轻易的方式蒙骗过去。里森对这段时期的描述为：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍旧支付这些钱。”

从金融伦理角度而言，如果对以上所有参与“巴林事件”的金融从业人员评分，都应给不及格的分数。尤其是巴林银行的许多高层管理者，完全不去深究可能的问题，而一味相信里森，并期待他为巴林套利赚钱。尤其具有讽刺意味的是，在巴林银行破产的两个月前，即 1994 年 12 月，于纽约举行的一个巴林银行金融成果会议上，250 名在世界各地的巴林银行工作者，还将里森当成巴林银行的英雄，对其报以长时间热烈的掌声。

1995 年 1 月 18 日，日本神户大地震，其后数日东京日经指数大幅度下跌，里森一方面遭受更大的损失，另一方面购买更庞大数量的日经指数期货合约，希望日经指数会上涨到理想的价格范围。1 月 30 日，里森以每天 1 000 万英镑的速度从伦敦获得资金，已买进了 3 万口日经指数期货，并卖空日本政府债券。2 月 10 日，里森以新加坡期货交易所交易史上创纪录的数量，已握有 55 000 口日经期货及 2 万口日本政府债券合约。交易数量越大，损失越大。

所有这些交易，均进入“88888”账户。账户上的交易，由于里森兼任清查之职权予以隐瞒，但追加保证金所需的资金却是无法隐藏的。里森以各种借口继续转账。这种松散的制度，实在令人难以置信。2 月中旬，巴林银行全部的股份资金只有 47 000 万英镑。

1995 年 2 月 23 日，在巴林期货的最后一日，里森对影响市场走向的努力彻底失



败。日经股价收盘降至 17 885 点，而里森的日经期货多头风险部位已达 6 万余口合约；其日本政府债券在价格一路上扬之际，其空头风险部位亦已达 26 000 口合约。里森为巴林银行所带来的损失，在巴林银行的高级主管仍做着次日分红的美梦时，终于达到了 86 000 万英镑的高点，造成了世界上最老牌的巴林银行终结的命运。

新加坡在 1995 年 10 月 17 日公布的有关巴林银行破产的报告及里森自传中的一个感慨，也是最能表达我们对巴林事件的遗憾。报告结论中的一段：“巴林集团如果在 1995 年 2 月之前能够及时采取行动，那么他们还有可能避免崩溃。截至 1995 年 1 月底，即使已发生重大损失，这些损失毕竟也只是最终损失的 1 / 4。如果说巴林的管理阶层直到破产之前仍然对‘88888’账户的事一无所知，我们只能说他们一直在逃避事实。”

里森说：“有一群人本来可以揭穿并阻止我的把戏，但他们没有这么做。我不知道他们的疏忽与罪犯级的疏忽之间界限何在，也不清楚他们是否对我负有什么责任。但如果是在任何其他一家银行，我是不会有机会开始这项犯罪的。”

### 思考题

1. 你认为巴林银行倒闭的根本原因是什么？
2. 案例最后，里森说的一番话有何意义？
3. 银行家及企业高层管理人员应从中吸取什么教训？

## 十五、成本控制——5 个 1 分钱与 1 个 5 分钱案例

在竞争异常激烈的美国超级市场行业中，发展最快的公司当推狮王食品公司。在过去的 20 多年里，该公司的年销售额竟以平均 20% 的速度急增，被称为“一个不可思议的奇迹”。狮王食品公司在美国的东南部地区经营着 800 余家连锁商场，而且每年还要新开业近 100 家商场。目前，它拥有 3.5 万名雇员，年销售额为 40 亿美元。

其实，狮王食品公司的成功秘诀众人皆知：品种全、价格低。但是别的公司照此方抓药却并不灵验，总也达不到狮王食品公司的水准。该公司在价格低这一点上为全美消费者的口碑，公司以仅略高于成本价、甚至有时以低于成本价的价格令购物者闻风而至。最难能可贵的是：别的公司仅在岁尾节前才削价出售商品，而狮王食品公司却能做到“天天在降价”。这种倾尽血本讨好消费者的做法不但没有使狮王食品公司元气大伤，反而让该公司获取了巨额利润，其间确有耐人寻味之处。

狮王食品公司的历史可上溯到 1957 年 12 月，当时拉尔夫·W·凯特纳、布朗·凯特纳和威尔森·史密斯三人合伙在北卡罗林纳州的索尔兹伯里开设了一家名为“都市食品”的超级市场。

这三个伙伴以前就在一起经营食品杂货生意，那时他们都是在凯特纳父亲的商场中工作。可后来父亲的商场被威恩一迪克西公司买下了，三伙伴处处受到新老板的排挤。于是，凯特纳兄弟和史密斯决定另起炉灶，开设自己的超级市场。他们三人找遍了在索尔兹伯里的亲戚和朋友，游说大家投资帮助他们创业。好不容易凑足了必要的资金，“都市食品”超级市场开张了。

然而商场的经营状况与三伙伴的期望相去甚远。开业后的近 10 年中，商场的生意极为清淡。周围的一些大商场如威恩一迪克西公司等对批发商施加压力，不让他们给都市食品超级市场优惠折扣，这使得三伙伴的利润更加少得可怜。商场几乎到了门可罗雀的地步。在这艰难的 10 年中，三伙伴也绞尽脑汁想了一些办法，拼命想把顾客引进商店。他们先后尝试过有奖销售、抽彩票、提供免费的薄煎饼早餐、馈赠代价券、邀请美女在商场门前做表演等多种方法，使尽了浑身解数。可是顾客对都市食品公司依旧反应冷淡，到 1967 年开业十周年，公司名下的商场只有 7 家。这在当时飞速发展的美国零售业中可称为一个不入流的小公司。公司的惨淡现状深深地刺痛了拉尔夫·凯特纳，他决意寻找一个从根本上扭转颓势的方法。

1967 年，拉尔夫带着公司近半年来的销售记录和一个计算器，只身前往北卡罗林纳

州的夏洛特，住进一家僻静的汽车旅馆。他在门上挂起“请勿打扰”的牌子，把自己反锁在这个幽暗的房间中整整3天。

当衣衫不整、双眼红血、满脸胡茬的拉尔夫走出房间时，他的手上拿着一张拯救公司的药方：把公司货架上3000余种商品大幅度削价，只要销售额能上升50%，公司就仍处于盈利状态。

这是一场生死攸关的赌博，都市食品公司这样一个底气不足的小公司竟然敢抢先挑起价格战来与大公司争夺顾客，在许多人眼中看来无疑于玩火。但拉尔夫对他的合伙人说：“反正我们快不行了，与其等死，不如最后拼一次。”

都市食品公司接受了拉尔夫的提议，把公司的商品大幅度降价。在商品上贴上印有“LFPING”字样的标签，这是“北卡罗林纳州食品最低价”的英文缩写。这一口号和标志迅速出现在电视、报纸和大街小巷，人们都知道了都市食品公司以全州最低价出售商品。顾客蜂拥而至，他们都想把握住这个千载难逢的机会，谁都不愿与之失之交臂。因为顾客认为这是都市食品公司在关闭前回收资金的大甩卖，仅此一次绝无二回了。

但出乎顾客预料的是在“大甩卖”后的第一年，都市食品公司仍以北卡罗林纳州食品最低价经营着。第二年依然如此。第三年不仅没有倒闭，反而还购入几家中小型商店。事实证明拉尔夫的药方灵验了。其秘密就在于都市食品公司绝大多数商品以仅比成本高出些微的价格经营，而一小部分商品以低于成本价经营。这一小部分却对顾客有巨大的诱惑力，把顾客引进了商场，从而促进了那些占大多数的薄利商品的销售。大量的薄利的积累，不仅弥补了小量的亏本，而且使公司在总体上处于盈利状态。

都市食品公司这个才露尖尖角的小公司立即被各大零售公司所关注了。1974年，比利时第二大超级市场连锁公司狮王公司买下了都市食品公司的大部分股权，将该公司收入名下。但狮王公司却一反以前由母公司出人经营子公司的做法，邀请拉尔夫继续在都市食品公司任职，为期10年。

在母公司强大财力的支持下，拉尔夫使都市食品公司踏上了腾飞之路。1977年，公司成立20周年时，名下拥有55家商店；而到1987年30周年时，公司名下商店已多达475家。都市食品公司的以低价换取高利的做法大获成功后，不少零售公司纷纷效仿，但只经营几个月就发现支撑不下去了。人们非常奇怪：为什么别的公司蚀本的生意却在都市食品公司成了盈利的生意呢？其实，都市食品公司能够长期维持低价的诀窍很简单，就是节俭。公司的员工想方设法地从进货、运输、管理、经销等各个环节节省开支，把公司的经营费用压缩到最低点。以下几个例子可使人们对此窥其一斑。

1982年，都市食品公司开始打入弗吉尼亚州。但很快公司受到一家名为食品城公司（Food Town Inc.）的指控，该公司称都市食品公司（Food Town Inc.）侵犯了其名称权。弗吉尼亚州法院判该州的食物城公司胜诉，要求都市食品公司把新建在该州的商店名称更改过来。另外，都市食品公司在打入田纳西州市场时也遇到了类似的起诉。为了彻底避免今后再卷入这类麻烦中，都市食品公司决定更换名称。为选好新名称，公司上下大费周章。最后才选定用狮王食品公司（Food Lion Inc.）这个名称。

有些人认为，既然母公司名叫狮王公司，那么子公司当然会选择“狮王”这个名称了。可事后拉尔夫透露：当初公司根本没有想到用母公司的名称：最后之所以选择了“狮王”，是因为一个雇员提出这是一个最省钱的方案。使用这个新名称，只需更换两个字母：把T换成L，把W改为I，然后把I和O的位置作一个对换，新名称就改好了。使用这个新名称的结果是狮王食品公司下属的300家商店在更换招牌的过程中省下了10万美元。

狮王食品公司在日常经营的点点滴滴中把费用压下来。香蕉包装纸板箱一般是比较结实的。所以在香蕉摆上柜台后，公司的员工又利用这些包装箱去装载化妆品、保健用具。当这些箱子已有些破损时，员工们又用它去装冷冻鱼虾。最后这些反复使用多次的包装箱被集中起来，出售给回收公司。

细心的顾客还会发现，狮王食品公司的速冻食品柜台是不安装暖气的。冬天雇员就利用冷冻机马达排出的热量取暖。

狮王公司还打破了传统的商品库存与销售的比例，加大进货数量，以便从批发商那里获得更多一些的优惠折扣，使商品成本下降。

根据美国《商业周刊》统计，美国零售业的经营开销一般来说要占销售额的 21% 左右，而狮王食品公司的经营费用只占销售额的 13% 左右。

到 80 年代末期，狮王食品公司已成为美国零售业中屈指可数的巨头，凭借高额纯利和庞大的市场占有率向其他零售业大公司发动争夺市场的攻势。

1987 年，狮王食品公司向自己的老对头威恩一迪克西公司控制的佛罗里达州渗透。因为该州人口数量一直处于增加之中，顾客购买力极强，而且威恩一迪克西公司一向推行高价高利的经销政策，所以狮王食品公司认为佛罗里达州是理想的扩张场所。

当佛罗里达州的新商店还在装修之中时，狮王食品公司就在该州的各新闻媒介上推出“我们节俭一些，你就省下许多”的宣传口号。当设在佛罗里达州的三家新商店开业时，蜂拥而至的顾客把商店挤得水泄不通。在收银处不得不雇佣专业保安人员来维持秩序。顾客在商店内买了东西后，却要跑到商店外开始排队，等着再进商店付款。

1986 年五月，已“超期服役”的拉尔夫宣告隐退（他的任期应在 1984 年期满），汤姆·史密斯接任首席执行官一职。

史密斯当年在都市食品公司作包装员，70 年代又当过进货员，80 年代后担任公司的销售主管。他亲身经历了公司从困顿到繁荣的全过程，对公司薄利多销的政策深得其中三昧。史密斯对狮王食品公司的经营宗旨做过一个著名的、一针见血的诠释：“5 个周转着的 1 分钱的值大于 1 个闲置着的 5 分钱。”

## 思考题

- 1、狮王公司起死回生的主要原因是因为它采取了降价策略吗？为什么？
- 2、为什么别的公司“照方抓药”却无法成功？
- 3、“5 个周转着的 1 分钱值大于 1 个闲置着的 5 分钱。”这句话你如何理解？

## 第三部分，杰克·韦尔奇管理经典

—— 目前，通用电气公司 (GE) 是道·琼斯工业指数 1896 年创立以来唯一一家至今仍榜上有名的企业。在过去的一个世纪的全球企业家中，GE 的杰克·韦尔奇可谓是佼佼者，其许多的管理理念和实际管理操作方法对于中国的企业家们将会有很多的启迪。本文作者从 1997 年开始跟踪研究 GE 的管理模式，1999 年访问了 GE 美国总部；随后，在'99《财富》论坛上海年会上，他又现场聆听了韦尔奇先生的一席发言。这一切促使他把自己对 GE 及韦尔奇的许多理解撰写成文，以期对正在走向世界、冲刺“财富 500 强”的中国企业家们有所启示。

—— 杰克·韦尔奇被誉为全美头号经理。自 1981 年他接任通用电气公司 (GE) 第 8 任总裁以来到 1998 年，GE 各项主要指标皆保持着两位数的增长。在此期间，GE 的年收益从 250 亿美元增长到 1005 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 93 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人。到 1998 年底，GE 的市场价值超过了 2800 亿美元，已连续多年名列“Fortune 500”前列。如此赫赫业绩，使通用电气在《财富》杂志第三届“全球最受推崇的公司”的评选中再次名列榜首，并且比位居第二的微软公司得票率高 50%。

—— 1998 年的上述业绩产生了达 100 亿美元的自由现金流量，再加上公司 AAA 级的债务首信度，使它能够在 1998 年度投资 210 亿美元收购 108 家公司，以支持全公司三大措施中的两项：全球化和服务。从所创下的股东收益方面来看，无论是微软公司的比尔·盖茨、英特尔的安德鲁·格罗夫，还是沃伦·巴菲特或者沃尔玛零售大王山姆·沃顿，都无法同杰克·韦尔奇相比。GE 的股东通过公司的储蓄计划已拥有 170 亿美元以上的 GE 股票。1998 年，GE 股票每股的总回报率高达 41%；而在过去 18 年中，GE 给予股东的年均回报率为 24%。

---

—— 18 年来，尽管其它许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，它们的总裁也像走马灯似地频繁变换，可是韦尔奇始终领导着通用电气公司，并创造了收入和收益的一个又一个奇迹。那么，韦尔奇作为一家拥有约 3000 亿美元财产、销售额高达 1000 多亿美元、30 万员工分布在全球 100 多个国家的企业王国的最高主管，他有哪些独特的人格魅力？在实践中又是如何操作的？常青藤公司美国通用电气的管理秘诀何在呢？

## 1、韦尔奇经营理念总揽

—— 在杰克·韦尔奇之前，GE 总裁是雷金纳德·琼斯，这个擅长于科学管理的实业家做事总是一丝不苟。琼斯坚持，挑选继任总裁必须经过对每个候选人长期仔细的考察过程，然后再理性地选出最具资格的人选。琼斯花了 9 年的时间才把当时被认为是“离经叛道”的韦尔奇挑选出来，这真可以说是企业管理史上继承策划的最佳典范。

—— GE 的成功并非是因为其处于一个朝阳产业，而在于其适时应变、充分地把握自己的命运；这正如 GE 改革功臣杰克·韦尔奇改组 GE 的成功并非出于他赶上了好时机，而在于他的思想和他非凡的经营理念。韦尔奇认为，一个强大的企业必须有持续增长的收益和利润，收益的增加来自于源源不断的新主意和产品创新，利润的增长则来自于劳动生产率的不断提高。

—— 1989 年美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时，归纳了以下六点：第一，掌握自己的命运，否则将受人掌握；第二，面对现实，不要生活在过去或幻想之中；第三，坦诚待人；第四，不要只是管理，要学会领导；第五，在被迫改革之前就进行改革；第六，若无竞争优势，切勿与之竞争。杰克·韦尔奇的这些内在思想深深影响着 GE 的经营理念，同时也影响着 GE 的命运。

—— 目前，GE 公司每位员工工人都有一张“通用电气价值观”卡。卡中对领导干部的警戒有 9 点：痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、视变化为机遇以及适应全球化。这些价值观都是 GE 公司进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。对于 21 世纪的领导人，GE 提出了“A 级人才标准”并向各个业务部门和全球推广。这种领导人需要具有 4E 品质，即：充沛的精力(Energy)；激发别人的能力(Energizer)；敢于提出强硬要求——要有棱角(Edge)；执行的能力(Excute)——不断将远见变为实绩的能力。

—— 韦尔奇将管理的三手段 T（技术）、P（政治）、C（文化）视为一条绳子的三股线，如果三股线交织得越紧密，则绳子就越结实。在对 GE 的改革中，韦尔奇同时也充分发挥了三大控制手段——警察、媒体与学校——的作用：GE 的“警察”是指专门吹毛求疵的专业干部，以及策略规划和财务审计人员；“学校”是指培训干部的克罗顿维尔学校；“媒体”则包括各种印刷品及广播电视。正因为知道他们的重要性，韦尔奇从上任第一天起就抓紧了这些重要手段并加以有效的应用。

—— 为了使企业更具有竞争力，在“硬件”上韦尔奇通过他著名的“数一数二”原则来裁减规模，进而构建扁平化结构，重组通用电气的产业；在“软件”上，则尽力试图改变整个企业的文化及员工的思考模式。从 20 世纪 90 年代以来，公司年复一年的增长源于一直在全公司范围内推行的三大增长措施——全球化、服务和六个西格玛质量标准。

## 2、数一数二市场原则

—— 按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、

关闭或出售。这一阶段，GE 共出售了价值 110 亿美元的企业，解雇了 17 万员工，韦尔奇因此得了“中子弹约翰”的绰号。在关停的同时，GE 也买进了价值 260 亿美元的新企业。GE 现有企业中表现最佳的企业都符合以下四点要求：第一，在行业内数一数二；第二，具有远高于一般水准的投资报酬率；第三，具有明显的竞争优势；第四，能充分利用 GE 特定的杠杆优势。

—— GE 有 40% 的员工隶属于生产企业，这些生产企业共占 GE 营业收入的 30%。这些似乎并不耀眼的企业却创造了 GE 引擎运转所需的燃料——现金流入。另外来自类似金融服务等热门行业的营业收入占 GE 总收入的 30%，但员工仅占 GE 的 10%，这些高推动力的企业增长快速，其所需投入远超过本身的流入现金。对于整个 GE 王国而言，一方面有增长缓慢的生产企业提供燃料，另一方面有增长快速的热门事业提供动力。

—— 到了 20 世纪 90 年代初期，韦尔奇认识到服务导向比产品导向重要。于是他决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案(solution)。1981 年制造业的收入占 GE 总收入的一半以上，而到了 1997 年，GE 三分之二的收入来自于服务业。对于目前的 GE 来说，服务是为其取得持续性增长所采取的重要措施。这一措施已在很大程度上将 GE 的首要任务从提供产品并辅之以提供服务转变为除继续提供高质量的产品外还要提供那些以客户为中心、以信息技术为基础、旨在提高生产率的各种高价值的解决方案。预计今后服务业更将是 GE 高速发展的主要发动机，GE 称：“下个世纪的蓝图是，GE 不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。”

### 3、精简、速度和自信原则

—— “成功属于精简敏捷的组织。”GE 人非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信，自信可以使复杂的问题简单化，而简单的程序可以保证快速的应变。用他一贯主张的速度原则表述便是：最少的监督，最少的决策拖延，最灵活的竞争。

—— 韦尔奇认为，“精简”的内涵首先在于内心思维的集中。韦尔奇要求所有经理人员必须用书面形式回答他设定的 5 个策略性问题。扼要的问题使你明白自己真正该花时间去思考的到底是什么；而书面的形式则强迫你必须把自己的思绪整理得更清晰、更有条理。其次，是外部流程的明晰。韦尔奇要求为各项工作勾画出“流程图”，从而能清楚地揭示每一个细微步骤的次序与关系。对于速度，韦尔奇常用“光速”和“子弹列车”来描绘。他坚信：只有速度足够快的企业才能继续生存下去。迅捷源于精简，精简的基础则是自信。对于自信，韦尔奇给予了极大的重视，他甚至把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的一大法宝。

—— 而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重。为了达到上述目的，韦尔奇对组织结构也进行了设计。目前 GE 的组织结构就像一个车轮，轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室，轮辐是 GE 的 13 个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使 GE 长久不消的官僚习性除去大半，创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。同时，从 1985 年开始改组高层及一些重要职位，GE 成立了企业主管委员会（简称 CEC）。CEC 由 GE 的 13 个企业最高负责人和一些高级幕僚参谋人员组成，每人皆可直接向总裁报告，每季度召开例会一次。CEC 会议的惟一议题是：身为 GE 公司 13 项业务的主管，如何配合总裁、副总裁和其他的企业主管，共同将 GE 发展成为全球最具竞争力的企业？会议的目的是分享最佳的营运作法，促成 GE 多样化经营的企业之间能够有更好的协调。在 CEC 会议中，每个成员都知道其他所有成员每季度财务绩效细节——并加以讨论，如果其中有一个企业主管遇到困难，其他人会帮助其提出解决方案。CEC 虽然缺乏正式的权力，但它却成为影响 GE 这样的大企业的最有效的方式。现在 GE 的每一个企业单位，都有了自己的 CEC 会议。

### 4、无界限行为 无边界企业

---

—— GE 是个规模庞大的企业，而市场要求组织必须简洁，于是 GE 开始进行新的变革，提出 21 世纪的企业理想：21 世纪的企业特色就在于不分界限。无边界企业能够克服公司规模和效率的矛盾，具有大型企业的力量，同时又具有小型公司的效率、灵活性和自信。企业必须在自由和控制之间取得平衡，但是你必须拥有以前想象不到的自由。韦尔奇非常强调看似矛盾的正反两面：企业的致胜之道需要具备庞大的力量与资源，同时也要有初创企业的灵敏。

—— 目前企业界都已认识到响应速度对于企业在信息时代生存的重要性，而响应速度的高低在很大程度上取决于企业有无畅通的沟通机制。没有顺畅的沟通就谈不上敏锐的应变。韦尔奇说：“我们希望人们勇于表达反对的意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法。良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见，进而能够为他们的组织制定计划。真实的沟通是一种态度与环境，它是所有过程中最具互动性的，其目的在于创造一致性。”“无界限行为”的目的就是拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。它是以这些理念本身的价值，而非依照提出这些理念的人所在层级来对其进行评价的。

—— 韦尔奇决心要做的，正是铲除所有阻碍沟通的障壁。他有一个形象的比喻：“一栋建筑物有墙壁和地板；墙壁分开了职务，地板则区分了层级，而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”GE 一直通过群策群力的方法大规模清除企业的界限。这一作法被称为 Workout 计划。从各个企业、各个层次来的员工济济一堂，发泄他们的不满，提出各种建议，清除一个又一个不具有生产能力的工作，员工不必担心因为发表意见而受批评。群策群力方法开放了 GE 的企业文化，使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

—— 韦尔奇认为开放、坦诚、建设性冲突、不分彼此是唯一的管理规则。企业必须反对盲目的服从，每一位员工都应有表达反对意见的自由和自信，将事实摆在桌上进行讨论，尊重不同的意见。韦尔奇称此为建设性冲突的开放式辩论风格。领导的作用是要表达出对未来远景的眼光，取得公司同仁的支持并加以执行。这需要与每一位员工保持开放、坦诚、不分彼此的关系，以及面对面的沟通。

—— 韦尔奇还比大多数人更懂得“突然”一词的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安排与比他低好几级的经理共进午餐，无数次突然向公司员工传真手写的告示，不时展示他醒目而又整洁的手写体便条。所有这一切都意味着他在领导、引导并对一个无所不包的公司的行为施加影响。

—— GE 为使这一运动取得最佳效果，改变了管理评价和奖励制度。新的全方位管理评价制度使领导注重发现和奖励那些表现出这样一种能力的人：他们能够使公司内的每一个人每天都在不懈地寻找新创意——寻找更好的方法。同时 GE 提出扩展性目标的考核法，韦尔奇认为：“年终时，我们所衡量的并非是否实现了目标，而是与前一年的成绩相比，在排除环境变化因素的情况下，是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫败时，我会以正面的酬赏来鼓舞他们，因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚，大家就不敢尝试和行动了。”

#### 4、营造企业价值观

—— 韦尔奇认为任何企业都有两类问题：硬性问题和软性问题。硬性问题包括财务、营销、技术和生产等，而软性问题是关于价值观、士气和沟通等。硬性问题通常会影响到企业的底线——利润线；而软性问题则会影响到企业的上线——营业收入总额。韦尔奇认为每个组织都需要有价值观，精干的组织尤其必要，你必须在众人面前挺身而出，坚持不懈地传达你的价值观，价值观的形成是长远的挑战。韦尔奇从 1985 年开始，在公司年报中增加了价值观的声明一项。

—— 企业文化与价值观是企业管理中最模糊的领域，也是迄今为止最具挑战性的一环。它关

系到如何指导组织行为，有难以言传的价值和意义。主管的权力在这方面不太使得上力，部属的合作才是关键所在。这项工作的艰巨，即使是革命性的领导者，通常也会将改革文化放在最后阶段。但是文化一日未变，改革转型便一日未完成。甚至当最剧烈的技术和政治改革已经被人遗忘时，企业文化可能还在指导组织行为模式。在改革企业文化方面，韦尔奇是从指挥全企业的理念对话着手的。他能够让员工思考大组织理念，让他们习惯有关自己工作的革命性思考理念。韦尔奇推行公司全面的辩论，探讨 GE 的价值观应该是什么，并始终坚信最好的主意经得起公开的讨论。这些方法合起来足以使理念转变成可以接受的习惯；当习惯养成时，文化也已经改变了。

---- 上文提及的群策群力方法开放了 GE 的企业文化，使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意；消除了官僚主义；并且使无边界行为成为公司文化中固有的一部分。所有这一切创造了一种乐于学习的文化，而这种文化又导致了下文要提到的六个西格玛质量标准的产生。

---- 韦尔奇期望 GE 人能够清清白白地获胜，要求每个 GE 人接受所谓的清白测试（Mirror test）：你能每天面对镜子反省自己的所作所为后，还感到骄傲吗？即使是将公司的文具偶尔带回家使用之类的小事。韦尔奇利用所有可用媒体来传达他的思想，他说：“你无法将清白的监督建立在制度上，要通过坚持不懈、强有力的领导，不容许放纵部属、曲解法令或走旁门左道，以此来改变文化。”杰克·韦尔奇相信：“卓越和竞争力与诚实和清白是可以完全相容的；一个全球化的企业，不靠贿赂也能获胜……不论在任何情况下，只要同时拥有质量、价格和技术优势，便能赢得胜利。”

## 5、全面实施六个西格玛质量标准

---- 在 20 世纪 80 年代，GE 通过群策群力规定了员工应如何行事。今天，六个西格玛又规定了 GE 员工应如何工作。从 1995 年下半年开始，一项被称为“六个西格玛”的活动像熊熊烈火一样燃遍整个通用电气公司。如今六个西格玛已经成为这家大公司一切理想和愿望的中心环节，成为一种规范化的工作方法。GE 的卓越领袖、六旬老人韦尔奇计划在 2000 年退休时，把实施六个西格玛理论作为其 GE 生涯中辉煌的结局。

---- GE 把“六个西格玛”应用于公司所经营的一切活动，如债务记帐、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等，GE 藉此活动基本消灭了公司每天在全球从事生产的每一产品、第一道工序和每一笔交易的缺陷和不足。今后 GE 的每一种新产品和新服务项目都将是“按六个西格玛标准设计（DFSS）”的。

---- 在如今的年代企业面临的挑战是，如何使公司的眼光从“由里向外”转变成“由外向里”。要以客户需要和工序为标准，并且在为他们服务时努力做到使偏差降低为零。实施六个西格玛，GE 靠的是经过严格培训的称为“黑带大师”和“黑带”的员工来带领和指导，他们时刻活跃于各种项目中，努力消除一切误差。到 1998 年底，已经有 5000 多名这类特殊员工。这些人现在已完成了他们作为“黑带大师”的轮职期，并已被提拔到各个业务部门的领导岗位上。在 GE 公司里，还有一支“绿带”队伍，他们业余时间参加质量控制项目，工作时间做好各自的本职。

---- 现在六个西格玛质量标准给 GE 在全球的每一个层次和每一种经营都深深地打上质量意识和工序意识的印记。当 1995 年六个西格玛质量标准刚刚出现时，GE 的营业利润率为 13.6%，营运资本周转次数为 5.8 左右。到 1998 年底，通过这项活动 GE 的营业利润率已上升为 16.7%，营运资本周转次数提高到 9.2。从 1995 年到 1997 年，六个西格玛活动使 GE 从与质量相关的节约中得到大约 7 亿美元的收益。到 1998 年，它已为 GE 的营业收入提供了 13 亿多美元的回



---

报。

---- 尽管许多华尔街分析家和通用电气公司的投资者都把韦尔奇自身的素质看作经营这家从股市看世界上最有价值公司的重要因素，但韦尔奇本人则认为他一生中最伟大的成就莫过于培育人才。韦尔奇不无感慨地说：“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的功劳莫过于物色这些杰出人物，而且是成批的杰出人物。他们比大多数公司的总裁要来得精明。他们非常杰出，这些一流的人物在这里成长起来，他们在 GE 如鱼得水。” 韦尔奇的主要工作就是寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。“有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速般的迅捷将它们扩展到企业的每个角落。我坚信自己的工作是一手拿着水罐，一手带着化肥，让所有的地方变得枝繁叶茂。” 韦尔奇说。

---- GE 成立了经营开发研究所，也是一所商业学校，位于克罗顿维尔。公司每年拨款约 10 亿美元，每年在此接受培训者多达 1 万人，从高级干部到新任经理。韦尔奇直接听取研究所的汇报，并同研究所一起制定研修计划。在过去 18 年中，韦尔奇曾 250 多次出现在克罗顿维尔学校的教室里，向通用电气公司大约 18000 名经理和行政管理人员授过课，这是不同寻常的。学员们在这里看到了杰克身上的一切：管理学理论家、战略思想家、商学老师和公司偶像。虽然他出生于工人家庭，但仍然成功地攀上了公司管理的顶峰。

**要求：**

结合课堂上学习的管理学理论，写一篇读书笔记。